

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA

EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA REGIONÁLNÍ A ENVIRONMENTÁLNÍ EKONOMIKY

Společenská odpovědnost firmy v krnovském regionu

Corporate Social Responsibility in Krnov Region

Student: Bc. Dana Gojná

Vedoucí diplomové práce: Ing. Jan Malinovský, Ph.D.

Ostrava 2014

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra regionální a environmentální ekonomiky

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Dana Gojná**
Studijní program: **N6202 Hospodářská politika a správa**
Studijní obor: **6202T040 Regionální rozvoj**
Téma: **Společenská odpovědnost firmy v krnovském regionu
Corporate Social Responsibility in Krnov Region**

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
2. Role malých a velkých podniků v rozvoji regionu
3. Společenská odpovědnost vybrané firmy a její strategie udržitelnosti
4. Význam společenské odpovědnosti vybrané firmy pro krnovský region
5. Závěr

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Seznam příloh

Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

DLUHOŠOVÁ, Dana. *Finanční řízení a rozhodování podniku*. Praha: EKOPRESS, 2006. 191 s. ISBN 80-86119-58-0.

KULDOVÁ, Lucie. *Nový pohled na společenskou odpovědnost firem*. Plzeň: NAVA, 2012. 176 s. ISBN 978-80-7211-408-5.

MALINOVSKÝ, Jan a Jan SUCHÁČEK. *Velký anglicko-český slovník regionálního rozvoje a regionální politiky Evropské unie*. Ostrava: VŠB-Technická univerzita Ostrava, 2006. 1000 s. ISBN 80-248-1117-0.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Jan Malinovský, Ph.D.**

Datum zadání: 22.11.2013

Datum odevzdání: 25.04.2014



Ing. Jan Malinovský, Ph.D.
vedoucí katedry



prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Místopřísežné prohlášení

Prohlašuji, že jsem celou diplomovou práci včetně všech příloh vypracovala samostatně, pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu použitých zdrojů.

V Ostravě dne 15. července 2014

.....

Dana Gojná

Poděkování

Tímto bych chtěla poděkovat vedoucímu mé diplomové práce Ing. Janu Malinovskému, Ph.D. za cenné připomínky, rady a podněty k zamyšlení a za celkové metodické vedení během vypracování diplomové práce.

Obsah

1	Úvod.....	5
2	Role malých a velkých podniků v regionálním rozvoji.....	6
2.1	Aktéři národního hospodářství	6
2.1.1	Základní struktury národního hospodářství.....	7
2.1.2	Podnikatelský sektor	9
2.2	Charakteristika malého, středního a velkého podnikání.....	10
2.2.1	Typologie malých a velkých podniků	11
2.2.2	Výhody a nevýhody MSP	13
2.2.3	Význam malých a velkých podniků	14
2.3	Role MSP v regionálním rozvoji	15
2.4	Koncepce podpory MSP 2014 – 2020	17
2.4.1	Obsah koncepce MSP.....	17
2.4.2	Podpora podnikání.....	18
2.4.3	Podpora podniků na regionální úrovni	19
2.4.4	Podpora na místní úrovni	20
2.5	Profil Krnovského regionu	20
2.5.1	Hospodářská struktura Krnova	21
2.5.2	Průmysl v Krnově po roce 1989.....	22
1.	Textilní průmysl.....	24
2.	Strojírenský průmysl	24
3.	Ostatní průmyslová odvětví	25
2.5.3	Společnosti vzniklé po roce 1989.....	26
3	Společenská odpovědnost vybrané firmy a její strategie udržitelnosti	29
3.1	Vznik a historie CSR	29
3.2	Úrovně a oblasti odpovědnosti a činnosti CSR	30
3.3	Přínosy a důkazy pro uplatňování CSR	37
3.4	Instituce podporující rozvoj CSR v ČR.....	39
3.4.1	Business Leaders Forum	39
3.4.2	Fórum dárců a Byznys pro společnost	40
3.5	Implementace CSR	41
3.6	Standardy a měření CSR.....	45
3.6.1	ISO 26000 – Společenská odpovědnost firem	45

3.6.2	SA 8000 – Sociální odpovědnost	45
3.6.3	AA 1000 AccountAbility	46
3.6.4	ISO 14001 – Systém environmentálního managementu	46
3.6.5	EMAS – Systém environmentálního řízení a auditu	46
3.6.6	OHSAS 18001 – Systém managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci	47
3.7	Budoucnost CSR.....	47
4	Význam společenské odpovědnosti vybrané firmy pro krnovský region.....	49
4.1	Profil společnosti Den Braven Czech and Slovak a. s.	49
4.2	Správa společnosti	51
4.3	Určení zainteresovaných skupin.....	52
4.4	Stanovení cílů a principů	53
4.5	Analýza současného stavu	54
4.5.1	Zaměstnanci a pracovní doba	54
4.5.2	Náhrady zaměstnanců.....	55
4.5.3	Nespokojenost zaměstnanců.....	56
4.5.4	Sociální vztahy se zaměstnanci	57
4.5.5	Společnost a ochrana životního prostředí.....	58
4.6	Stanovení CSR témat a oblastí	60
4.7	Akční plán.....	61
4.7.1	Činnosti ve sféře pracovního prostředí.....	61
4.7.2	Činnosti ve sféře místní komunity a vzdělanosti.....	64
4.7.3	Činnost ve sféře životního prostředí.....	66
4.7.4	Činnosti ve sféře trhu a vztahů s obchodními partnery	66
5	Závěr.....	69
	Seznam zdrojů	71
	Seznam zkratk.....	76
	Seznam obrázků, tabulek a grafů	77
	Prohlášení o využití výsledků diplomové práce	78

1 Úvod

Společenská odpovědnost organizace nepředstavuje nový koncept, i přes tuto skutečnost se jí pozornosti dostává až v druhé polovině dvacátého století především v USA a západních státech Evropy, kde je podvědomí konceptu daleko hlubší. V České republice jde v podstatě o nový proces managementu, který není dostatečně rozšířený u občanů. Evropská komise dlouhodobě usiluje o šíření konceptu CSR, který se zabývá touto problematikou od 90. let minulého století a vidí v ní především nástroj k dosažení trvale udržitelného a přijatelného růstu.

Důvodem, proč jsem si dané téma zvolila pro svou diplomovou práci, je ten, že bych se téhle oblasti chtěla věnovat i v budoucnu. Zamlouvá se mi myšlenka, že se společnost zabývá dlouhodobou udržitelností a rozvojem a také chováním místní společnosti. Existuje řada faktorů, které by vymezily úspěšnou společnost, pokud chce podnik být dlouhodobě úspěšný, měl by dbát v první řadě na vztazích se svými zainteresovanými skupinami. Mnoho organizací zaměňuje pojem společenské odpovědnosti s dárcovstvím a sponzoringem, kdy se firma zviditelňuje na trhu výrobků a služeb.

Diplomová práce je zaměřena na návrhu způsobu implementace konceptu společenské odpovědnosti společnosti Den Braven Czech and Slovak a. s.. Práce je rozčleněna do pěti kapitol včetně této první kapitoly. Druhá kapitola je věnována roli malých a velkých podniků v regionálním rozvoji. Třetí kapitola se zabývá konceptem společenské odpovědnosti, nastínění vzniku a historie, oblastmi působení, implementací, přínosy a důkazy CSR, organizacemi, které tento koncept podporují, standardy a měření CSR. Předposlední část práce je zaměřena na zavádění konceptu CSR do společnosti Den Braven Czech and Slovak a. s., jež byla vybrána, jako příklad. Čtvrtá kapitola také obsahuje stručnou charakteristiku podniku, který souhlasil s pokusem implementace společenské odpovědnosti v této práci, se zabývá návrhy v dílčích činnostech v rámci implementace a navrhuje vhodné aktivity pro jejich realizaci. V poslední páté kapitole jsou vyhodnoceny nejdůležitější poznatky z předcházejícího textu a doplněny o vlastní doporučení a návrhy autora. Text v práci je doplňován různými tabulkami a obrázky, které vhodně korespondují s danou tématikou kapitoly a snaží se jí přiblížit.

2 Role malých a velkých podniků v regionálním rozvoji

2.1 Aktéři národního hospodářství

Národní hospodářství je považováno za tzv. subsystém systému společnosti. Subsystém má důležitý význam pro rozhodující fungování společnosti, neboť přispívá k uspokojování materiálních potřeb a formuje materiální podmínky pro uspokojování i nemateriálních potřeb. NH představuje strukturu prvků a vazeb mezi nimi, rozhodující význam mají domácnosti a producenti. [1]

Národní hospodářství představuje souhrn všech činností ve státě, konkrétněji všech zařízení a činností sloužících k záměrnému uspokojování potřeb. Znázorňuje komplikovaný systém tvořený strukturami, který se řídí platnými právními normami ve státě. Zjednodušeně můžeme říci, že jde o komplexní souhrn aktivit ekonomické povahy uskutečňovaný na vymezeném státním území za účasti všech výrobních faktorů (práce, půda, kapitál). [21]

Národní hospodářství můžeme členit podle tří hledisek:

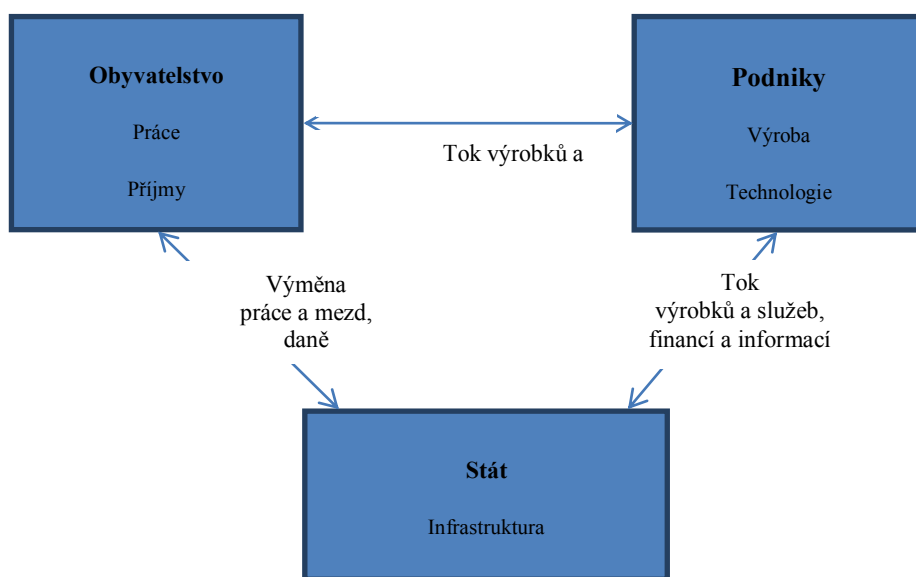
1. vztah ke státnímu rozpočtu,
2. dělba práce,
3. vytvářené výkony a poskytované služby.

V prvním případě mluvíme o členění národního hospodářství z pojetí vztahu ke státnímu rozpočtu, který vychází z předpokladu financování organizace. Diferencujeme následující typy organizace: rozpočtové, příspěvkové a hospodářské. [21]

- Rozpočtové organizace jsou plně financovány ze státního rozpočtu tj. např. armáda, policie a soudy,
- příspěvkové organizace jsou částečně hrazeny ze státního rozpočtu a částečně si musí na svůj provoz vydělat, tj. např. domovy pro seniory, zdravotní a sociální zařízení, kulturní a sportovní organizace,
- hospodářské organizace nepřijímají peníze ze státního rozpočtu vůbec, jejich provoz je hrazen z podnikatelské aktivity (výrobní a obchodní podniky). [21]

V následujícím obrázku č. 2.1 můžeme vidět nejdůležitější spojitosti mezi nejdůležitějšími aktéry národního hospodářství. [2]

Obrázek 2.1: Nejdůležitější aktéři a vztahy mezi nimi



Zdroj: J. Malinovský podle Maier, G., Tödtling, F. 1997: 23.

2.1.1 Základní struktury národního hospodářství

Pod soustavou národního hospodářství chápeme členění podle různých aspektů. Mnohokrát se člení podle hospodářských odvětví, která jsou si příbuzná svými výkony, používáním příbuzných materiálů, poskytováním příbuzných služeb či produktů. Nejčastěji dělíme národní hospodářství na dvě hlavní struktury: [21]

1. Sektorovou strukturu tvoří:

- primární (prvovýroba, těžební průmysl),
- sekundární (zpracovatelský průmysl),
- terciární (zdravotnictví, školství, doprava, obchod),
- kvartérní (znalosti, informace, vzdělání, odvětví informačních a komunikačních technologií, poradenství atd.). [21]

Sekundární sektor je považován za nejdůležitější odvětví ekonomiky, protože přispívá velkým množstvím při výrobě kapitálových statků. Nejvíce se podílí na zahraničním obchodu i přesto, že výbava nesplňuje aktuální požadavky výroby a na rozvoji podniků se podílí

zahraniční kapitál. Průmysl se výrazně rozvíjel na severu ČR, protože je zde největší výskyt zdrojů nerostných surovin např. hnědé a černé uhlí, rudy, energetika. [21]

Od roku 1898 došlo k zvratu situace v průmyslových oblastech (Mostecko, Ostravsko) z důvodu rozpadu trhu pro bývalé socialistické státy, které byly hlavními odběrateli naší produkce. Postupně docházelo k uzavírání podniků, značná materiálová náročnost výroby a nevyhovující vybavení moderními technologiemi způsobily nekvalitní konkurenceschopnost podniků. Některé podniky se podařilo oživit pomocí prodeje zahraničnímu investorovi nebo subvencí ze strany státu. [21]

Zásadní členění průmyslu:

- **těžký průmysl** (hutnictví, strojírenství, chemický průmysl, výroba paliv a energie),
- **lehký průmysl** (pokrývá odvětví vyrábějící hlavně spotřební zboží, jako textilní, oděvní, potravinářský a elektrotechnický). [21]

2. Odvětvovou strukturu tvoří

Je tvořeno dle mezinárodní nomenklatury, která rozlišuje 17 odvětví národního hospodářství:

- zemědělství, lov a lesnictví,
- těžební průmysl
- zpracovatelský průmysl
- výroba elektřiny, plynu a zásobování vodou
- stavebnictví
- velkoobchod, maloobchod a služby
- hotely a restaurace
- doprava, skladové hospodářství a spoje
- finanční služby
- státní správa a obrana
- vzdělání
- zdravotní a sociální služby. [21]

2.1.2 Podnikatelský sektor

Podnikatelský sektor je část NH, která je financována z finančních prostředků získaných subjekty ziskového sektoru z prodeje statků, které produkují nebo distribuují za příslušnou tržní cenu, která vznikla na trhu v důsledku působení vztahu nabídky a poptávky. Cílem podnikatelského sektoru je tvorba zisku, který představuje natolik motivační hledisko, že vede subjekty ke snaze jej dosáhnout. Možné překážky představuje konkurence. Vzniká také impuls pro tvorbu monopolizace, k dohodám mezi výrobci apod., což oslabuje efektivnost. V takové situaci je pak nezbytné, aby zasáhla hospodářská politika státu prostřednictvím nástrojů regulace trhu. [51]

Podstatné je také definovat oblast, ve které podnikatelský sektor působí, je-li částí NH pak jej můžeme členit do tří sektorů:

- soukromý podnikatelský sektor,
- veřejný správní sektor,
- občanský nestátní neziskový sektor,

nebo jinak: ekonomická činnost je výsledkem rozhodnutí mnoha aktérů, které si můžeme rozdělit do tří základních skupin:

- podniky – jde v první řadě o soukromé podnikatelské subjekty zajišťující práci lokalizovanou v určitém místě s podstatnou regionální působností,
- domácnosti,
- stát. [51]

Ekonomické subjekty podnikatelského sektoru patří do některého z těchto ISEKTORŮ:

- nefinanční podniky (ISEKTOR 11),
- finanční instituce (ISEKTOR 12),
- zaměstnavatelé (ISEKTOR 141),
- osoby samostatně výdělečně činné (ISEKTOR 142).¹

¹ ISEKTORY – tzv. institucionální sektory jsou jedním z hlavních typů sledovaných ekonomických subjektů podnikatelského sektoru (kde další třídění je podle velikosti podniků – počtu zaměstnanců a podle klasifikace ekonomických činností – CZ-NACE).

Podnikatelský sektor můžeme dále členit např. dle odvětvové klasifikace ekonomických činností (CZ-NACE), dle vlastnictví, podle velikosti sledovaných podniků, dle typu výzkumných a vývojových činností, podle vědních oblastí nebo regionálního dělení. [20]

2.2 Charakteristika malého, středního a velkého podnikání

Mezi priority vlády ČR spadá subvence konkurenceschopnosti malých a velkých podnikatelů, kteří představují více jak 1 milion ekonomických subjektů v ČR (tj. 99.84 % všech podnikatelů). Zároveň zaměstnávají okolo 1,9 milion zaměstnanců, na exportu se podílí zhruba 51 % a na importu 56 %. Malé a velké podniky jsou důležité pro rozvoj vnitřního potenciálu jednotlivých krajů v ČR, protože jsou z hlediska podnikatelského a společenského spojeny s daným regionem a vytváří regionální podnikatelskou páteř.² Ve vztahu k regionu podnik odvádí daně, snižuje nezaměstnanost, zvyšuje nebo snižuje atraktivnost lokality a podílí se na sponzoringu. [51]

Než se dostaneme k charakteristice malých a středních podniků, je třeba vysvětlit následující pojmy: podnikání, podnikatel a podnik, které tvoří základ pro obchodně-dodavatelské vztahy a ekonomické aktivity. Starý Obchodní zákoník uvádí, že podnikáním rozumíme soustavnou činnost prováděnou samostatně vlastním jménem a na vlastní zodpovědnost za účelem dosažení zisku. [23]

Dle zákona je za *podnikatele* považována osoba, která splňuje následující kritéria:

- osoba, která podniká na základě živnostenského oprávnění,
- osoba, která podniká na základě jiného než živnostenského oprávnění podle zvláštních předpisů,
- osoba zapsaná v obchodním rejstříku,
- osoba, která provozuje zemědělskou výrobu a je zapsaná do evidence podle zvláštního předpisu. [23]

Podnikem se podle zákona rozumí souhrn hmotných, tak i osobních a nehmotných složek podnikání. K podniku náležící věci, práva jiné majetkové hodnoty, které vlastní podnikatel a slouží k provozování podniku nebo vzhledem k charakteru mají danému účelu sloužit. [23]

Od roku 2014 je účinný nový občanský zákoník, který přináší řadu změn týkajících se oblasti pracovního práva. Nový občanský zákoník nově charakterizoval pojem podnik a podnikání, což je podstatné z hlediska posuzování nelegální práce. [7]

Ve shodě s § 420 nového občanského zákoníku je za podnikatele považována fyzická nebo právnická osoba, která samostatně provádí na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo podobným způsobem s cílem konat tak soustavně za účelem dosažení zisku. Podobně popisuje podnikání § 2 živnostenského zákona. Plněním svěřených úkolů, a to samostatně, soustavně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost, za účelem zisku, za podmínek stanovených zákonem. [24]

Evropská charta charakterizuje MSP z roku 2000 „*deklaruje, že malé a střední podniky jsou pro EU páteří evropské ekonomiky a hlavním základem její konkurenční schopnosti vůči ostatnímu světu. EU považuje malé a střední podniky za klíč k řešení citlivého sociálního problému zaměstnanosti, dále pak za základnu pro účinnou inovační politiku nižších řádů, rozvoj podnikavosti s vytváření evropské ekonomiky.*“ [21]

Úpravu MSP v České republice najdeme v zákoně č.47/2002 Sb., o podpoře malého a středního podnikání. Tento zákon v § 2 odkazuje malé a střední podnikatele na předpis ES, přesněji na Přílohu k Nařízení komise č. 70/2001 za dne 12. ledna 2001 o použití článků 87 a 88 Smlouvy o ES u státní podpory malého a středního podnikání. Tato definice člení podnikatele na drobné, malé, střední a velké. Drobný, malý a střední podnikatel je ten, který zaměstnává méně než 250 zaměstnanců a současně jeho aktiva nepřekračují částku 43 milionů EUR, nebo pokud jeho obrat či výnos nedosahuje částky 50 milionů EUR. Malý podnikatel je ten, který zaměstnává méně než 50 zaměstnanců a jeho aktiva/majetek nebo obrat/výnos nepřekračuje 10 milionů EUR, tyto údaje se kalkuluji za předcházející účetní či zdaňovací období. Drobný podnikatel zaměstnává méně než 10 zaměstnanců a jeho roční obrat či celková bilance nepřekračuje 2 miliony EUR. Na základě těchto informací velký podnik zaměstnává více než 250 zaměstnanců a zároveň jeho aktiva/majetek nebo obrat/výnos je větší než 43 milionů EUR. [4] [5] [51]

2.2.1 Typologie malých a velkých podniků

V současné době existuje řada kritérií členění, které nám napomáhají zařadit podnik do určité kategorie/typu, například:

- podniky dle právní formy,
- podniky dle hospodářských odvětví (oborová klasifikace ekonomických činností) a sektorů (národní hospodářství),
- *podniky dle velikosti (ČR a EU)*,
- podniky dle převládajícího výrobního faktoru,
- podniky dle typu výroby. [6]

Nejpoužívanějším kritériem členění pro správné zařazení podniku je dle velikosti, obvykle na velké, střední a malé podle následujících kritérií:

- počet zaměstnanců,
- roční obrát,
- roční obrát na zaměstnance,
- roční přidaná hodnota na zaměstnance,
- velikost majetku nebo kapitálu,
- roční zisk,
- postavení na trhu. [6]

Podle Svazu průmyslu ČR se používá kombinované kritérium (dle počtu zaměstnanců a výše obrátu):

- *malý podnik* – do 100 zaměstnanců a roční obrát do 30 mil. Kč,
- *střední podnik* – do 500 zaměstnanců a roční obrát do 100 mil Kč,
- *velký podnik* – více jak 500 zaměstnanců a roční obrát na 100 mil Kč. [6]

V Evropské unii se používá pouze jedno kritérium (dle počtu zaměstnanců):

- *mikropodniky* – 1 až 9 zaměstnanců,
- *malé podniky* – 10 až 99 zaměstnanců,
- *střední podniky* – 100 až 499 zaměstnanců,
- *velké podniky* – více jak 500 zaměstnanců. [6]

Zařazení podniku do vhodné kategorie je nezbytné pro srovnávání s konkurenty, statistická šetření a při žádání podniku o dotace a podpory z programů pro malé a střední podniky.

2.2.2 Výhody a nevýhody MSP

Malé a střední podniky mají mnoho výhod, které vyplývají z jejich rozlehlosti, ale současně je jejich velikost i v mnoha situacích nevýhodou. [7]

Mezi výhody malých a středních podniků patří především:

- rychlost přijímání podnikatelských rozhodnutí,
- vytvářet nové pracovní příležitosti,
- schopnost rychlé adaptace na změny trhu,
- napomáhání rychlejšímu rozvoji měst a obcí,
- působí jako subdodavatelé velkých podniků,
- vytváření podmínek pro vývoj a zavádění nových technologií. [8]

Hlavní výhodou MSP je flexibilita. Malé podniky reagují daleko pružněji na změny v tržních strukturách a mechanismech v porovnání s velkými podniky. Dále je za výhodu považována jednoduchá a přehledná organizační struktura, která zajišťuje rychlou reakci na aktuální situaci na trhu. Pracovníci v malých firmách jsou v přímém kontaktu s jejich zaměstnavatelem, což vede k snadnějšímu vytvoření důvěry mezi zaměstnanci a organizací. Obecně MSP daleko lépe naplňují potřeby regionálního rozvoje ve srovnání s velkými podniky. Podstatou je, že podnikatel vkládá do podnikání vlastní kapitál na území určitého regionu a zároveň z něj mají zisk, což vede k podpoře a oživení daného regionu. Většina zaměstnanců je z nejbližšího okolí, na malém území se každý s každým zná, proto nejsou anonymní a určitým způsobem podléhají veřejné kontrole. [9]

Malé a střední podniky se při své existenci musí vyrovnat s řadou nevýhod, za hlavní nevýhody jsou považovány:

- omezené možnosti získávání výhod z rozsahu,
- slabší pozici ve veřejných soutěžích o zakázky,
- nedostatek kapitálového vybavení – bankovní sféra považuje MSP za rizikovou skupinu, což zhoršuje jejich přístup ke kapitálu,
- větší intenzita práce a méně příznivé pracovní podmínky,
- rostoucí počet a změny právních předpisů klade na podnikatele nemalé požadavky,
- omezené možnosti v zaměstnávání špičkových vědců, manažerů, obchodníků,

- mohou být ohroženy chováním velkých, často nadnárodních firem a obchodních řetězců atd. [7]

Největší nevýhodou je považována zranitelnost MSP okolím, mnohem větší ohrožení druhotnou platební neschopností a dalším problémem většiny malých podniků je absence odborníků. Další již výše zmíněnou nevýhodou je nedostatečná finanční síla MSP a také omezený přístup k cizímu kapitálu, což se následně projevuje v tom, že se nemohou zúčastnit podnikání, kde je potřeba větších investic a to vede k slabším pozicím ve veřejných soutěžích o veřejné zakázky. Omezeny jsou také v oblasti personalistiky, kde mají omezené peněžní prostředky na mzdy zaměstnancům a nemohou zaměstnávat špičkové odborníky v potřebném oboru. [10]

2.2.3 Význam malých a velkých podniků

Význam malých a velkých podniků můžeme chápat v mnoha kontextech, jednou z možností je význam malých a velkých podniků rozčlenit na dvě skupiny. První skupina se věnuje společenskému a druhá ekonomickému významu. [9]

Společenské přínosy

1. Reprezentace místního kapitálu

Malé a velké podniky zastupují místní kapitál a jejich vztah k regionům, ve kterých působí. Z pohledu daných podniků je jejich vztah daleko těsnější. Kromě toho, že snižují nezaměstnanost a jsou ekonomicky přínosné, není neobvyklé, že se stávají sponzory různých místních kulturních a společenských akcí. Malé podniky obvykle dotvářejí urbanizaci a podílí se na charakteru měst a vesnic, udržují a inovují místní historickou architekturu. [9]

2. Garance svobody a stabilizace společnosti

Malé podniky upřednostňují svobodné uplatnění občanů (podnikatelů), poskytují možnost seberealizace lidí. Samotná existence malých a velkých firem stabilizuje společnost, protože jakékoliv změny, ať politické nebo ekonomické, jsou pro tyto podniky vysoce rizikové. Na opačné straně v těchto případech stojí velké firmy, které umožňují seberealizaci zaměstnanců pouze ve výjimečných situacích a změny politického nebo ekonomického charakteru nejsou pro ně hrozbou, ale mohou být i příležitostí. [9]

Ekonomické přínosy

1. Flexibilita

Flexibilita je příznačným rysem malého podnikání, který je vysoce hodnocen. Mohou daleko rychleji reagovat na potřeby trhu a změny ekonomických podmínek. V porovnání s velkými firmami, které potřebují daleko větší čas, aby se přizpůsobili trhu a ekonomické situaci. [9]

2. Nedílná součást ekonomiky

Malé a velké podniky zaměstnávají, přes 80 % aktivních pracovníků, na výkonech i vyprodukované přidané hodnotě přispívají více než z poloviny, decentralizují podnikatelské činnosti a napomáhají k dynamičtějšímu rozvoji regionů, měst a obcí. [9]

3. Protipól monopolů

S prohlubujícími se globalizačními snahami, kdy se dostávají do popředí multinárodní korporace a řetězce, působí malé podniky proti prosazování monopolních tendencí. Zaměřují se na individuální potřeby zákazníků na místních trzích, které velké podniky nemají zájem pokrýt. Velká škála malých firem působí na trhu výrobků jako subdodavatelé velkých podniků. Navíc jsou považovány za vlastníky mnoha drobných inovací, změn, nápadů a adaptací na nové potřeby spotřebitelů. [9]

2.3 Role MSP v regionálním rozvoji

Regionální rozvoj nepůsobí ve všech regionech rovnoměrně, je ovlivněn celou řadou aspektů. V literatuře se můžeme setkat s názorem, že procesy změn v ekonomice regionů jsou ovlivněny těmito aspekty:

- **Lokalizací firem** – V moderní společnosti jsou podniky nejdůležitějším faktorem hospodářského rozvoje. V první řadě vytváří pracovní příležitosti, čímž pozitivně ovlivňují nejen míru nezaměstnanosti, ale také výši průměrných peněžních příjmů v regionu. Za daného předpokladu mají podniky rozhodující postavení z pohledu rozvoje regionu, je potřebné, aby pracovníci státní správy a územní samosprávy s tím, na základě, kterých faktorů se podniky vybírají své prostorové umístění. Z tohoto tvrzení vyplývá, že je nezbytné nejen vytvářet

atraktivní podmínky, ale zároveň je důležité o těchto podmínkách informovat budoucí potenciální zájemce, jak domácí, tak i zahraniční.

- **Intenzitou vnitroregionálních ekonomických vazeb** – tyto vazby představují nezbytný faktor ovlivňující ekonomickou úroveň regionu. Na síle těchto vazeb, konkrétněji tedy, jak jsou jednotlivé podniky v rámci regionu propojeny dodavatelsko odběratelskými vazbami, záleží, zda se v rámci regionu vyskytuje tzv. multiplikační efekt nebo ne. Tento efekt může mít, jak pozitivní tak negativní směr. Pozitivní efekt se projevuje růstem poptávky po produkci podniku v regionu, které se dále promítne i do výstupů navazujících podniků umístěných v regionu.
- **Typem převažující organizační formy firem** – bývá určována v závislosti s velikostí firmy. Z pohledu rozvoje je podstatné, zda v regionu převažují střední a malé podniky, velké firmy nebo pobočky velkých firem. Existence podniků bez ohledu na jejich organizační strukturu je pro region výhodná. Při bližší analýze zjišťujeme, že nejméně prospěšná je přítomnost poboček velkých podniků, které mají minimální nároky na kvalifikaci pracovních sil, nízkou úroveň mezd a v případě komplikací dochází obvykle k jejich zániku.
- **Demografická úroveň** – v regionu závisí na skutečném demografickém vývoji a migraci (počet obyvatel, věková a pohlavní struktura).
- **Přímými a nepřímými vlivy státní hospodářské politiky** – vliv vlády na ekonomickou úroveň regionů působí prostřednictvím níže uvedených politik:
 - regionální,
 - monetární,
 - fiskální,
 - sektorové,
 - protekcionismu. [17]

Při zkoumání determinantů rozvoje regionů můžeme vycházet z tzv. agregátní produkční funkce, kterou můžeme vyjádřit pomocí této rovnice:

$$Y = f(K; L).$$

Funkce určuje každému vloženému kapitálu (K) a práce (L) maximální množství produkce výrobků a služeb (Y) v daném časovém horizontu. Je-li větší množství produkce, než je množství určené produkční funkcí, nemůžeme při daném stavu práce a kapitálu v daném

okamžiku vyrobit. Agregátní produkční funkce tak dovoluje navrhovat o působení práce, kapitálu, úrovně technického rozvoje a organizace na rozvoj regionu, zároveň změny daných veličin mohou vycházet nejen ze samostatného regionu, ale i z jiných regionů. [17]

Veličina práce je dílčími faktory, jako např. migrací, denní docházkou a demografickou strukturou obyvatelstva. V regionu může docházet k růstu kapitálu prostřednictvím investic (v rámci regionu, investice přesahující regionální hranice i zahraničními investicemi). K rozvoji regionu můžeme docílit také prostřednictvím snížení neefektivnosti pomocí organizačních a institucionálních změn, dále tako vliv technického pokroku se podílí na rozvoji regionu. Prostřednictvím technického pokroku, tedy zvýšením stupně technických poznatků, produkční funkce roste, takže se stejnými objemem výrobních faktorů můžeme vyprodukovat větší množství kapitálu a služeb. [17]

2.4 Koncepce podpory MSP 2014 – 2020

Globálním cílem Koncepce MSP 2014+ je plynulé posilování konkurenceschopnosti a ekonomické efektivity malých a středních podnikatelů založené na využití a rozvoji jejich inovačního potenciálu, zkušenosti a vzdělávání, na internacionalizaci vyplývající endogenního trhu EU a dlouhodobých trhů ve třetích zemích a redukce energetické náročnosti podnikání. [25]

2.4.1 Obsah koncepce MSP

Programové období 2014 – 2020 Koncepce MSP 2014+ obsahuje čtyři hlavní cíle:

1. Posílení postavení malých a středních podnikatelů v české ekonomice a růst konkurenceschopnosti malých a středních podnikatelů v evropském a světovém kontextu.
2. Rozvoj a zkvalitňování podnikatelského prostředí a zvyšování kvality poradenských služeb MSP, včetně zvýšení atraktivity technického a přírodovědného vzdělávání, posílení a rozvoj technické inteligence.
3. Posílení inovační schopnosti a efektivního nakládání s duševním vlastnictvím malých a středních podnikatelů a rozvoj podnikatelské a inovační infrastruktury.
4. Snižování energetické a materiálové náročnosti při podnikání malých a středních firem. [25]

Koncepce MSP 2014+ zahrnuje čtyři strategické priority:

1. Kultivace podnikatelského prostředí, rozvoj poradenských služeb a vzdělávání pro podnikání.
2. Rozvoj podnikání založeného na podpoře výzkumu, vývoje a inovací, včetně inovační a podnikatelské infrastruktury.
3. Podpora internacionalizace MSP.
4. Udržitelné hospodaření s energií a rozvoj inovací v energetice. [26]

Koncepce na období 2014 – 2020 definuje 50 konkrétních opatření s cílem umožnit efektivní fungování a globální rozvoj malých a středních podnikatelů. Pro podporu rozvoje MSP je zdůrazňováno těchto 6 hlavních priorit:

- Zlepšování podnikatelského prostředí ČR.
- Podpora inovačního podnikání, včetně rozšiřování vlastních výzkumných a vývojových aktivit malých a středních podniků a rozvoje spolupráce mezi podniky a výzkumnými organizacemi.
- Podpora technického a přírodovědného vzdělání.
- Podpora zakládajících malých a středních podnikatelů zejména prostřednictvím finančních nástrojů.
- Podpora internacionalizace malých a středních podnikatelů.
- Snižování energetické náročnosti podnikání. [26]

2.4.2 Podpora podnikání

Podpora podnikání pomáhá především k rozvoji podnikatelského prostředí, stávajících podniků a ke vzniku nových podniků, a to jak přímo, tak nepřímo. Záměrem je pomáhat procesům, které vedou k růstu celkové výkonnosti ekonomiky. Pokud bude stále podporována konkurenceschopnost podniků, bude zajištěna i konkurenceschopnost na globální, unijní, národní, regionální či obecní úrovni v rámci udržitelného rozvoje. V současné době se přiklání na rozvojovou vazbu a vzájemné působení místních aktérů a jejich spolupráci při efektivnějším rozvoji regionů. [11]

Celkové můžeme tedy říci, že podnikání dnes hraje velmi důležitou roli z hospodářského hlediska země a je důležitá i jejich podpora. Podpora může být poskytnuta

např. na projekty zaměřené na investice, zvyšování kvalifikace a vzdělání dospělých, získávání informací o podnikání, vytváření nových pracovních příležitostí atd.. [6]

2.4.3 Podpora podniků na regionální úrovni

Podnikatele mohou použít jak dotační tak i grantové programy financované ze státního rozpočtu ČR nebo dotace z evropských fondů, stejně tak i finanční prostředky poskytované na regionální úrovni. Poskytnutí jmenovaných finančních prostředků je velmi často závislé na sídle společnosti v daném regionu (v jednotlivých krajích). [11]

Úkolem regionální podpory podnikání je formování příznivějších podmínek pro podnikatele v daných regionech, kde jsou podmínky pro rozvoj podnikání ve srovnání s ostatními regiony pod průměrem. Tato podpora je vymezena v územích vymezených vládou jako strukturálně postižené nebo hospodářsky slabé regiony. [11]

Ve sféře skladby krajské samosprávy se právě v oblasti podpory podnikání a spolupráce s podnikateli nejčastěji mohou věnovat hospodářský výbor zastupitelstva kraje a odbor regionálního rozvoje krajského úřadu. Jedná se o finanční podporu v podobě grantů, dotací a o nefinanční podporu, která je zajišťována regionálními rozvojovými agenturami, hospodářskými komorami, inovačními centry. [11]

- CzechInvest,
- Regionální rozvojové agentury,
- Regionální poradenská a informační centra,
- Hospodářská komora,
- Agrární komora,
- Krajský úřad. [11]

Na úrovni kraje je podstatná interakce podnikatelské oblasti při vypracování Programů rozvoje kraje, kde jsou vytipovány přednosti v hospodářské oblasti a kde je definována vize, která zdůrazňuje linii na podstatné zvýšení globální konkurenceschopnosti, nekomplexní rozvoj lidských zdrojů, přínos cestovního ruchu, zlepšení kvality života a udržitelný rozvoj. Kraje pořádají akce na podporu podnikání včetně zahraničních misí na veletrzích, konferencích a výstavách a také mezinárodní kooperaci s vybranými regiony. Mimo vlivu kraje ve formě zásadních dokumentů má kraj i mnoho dalších forem podpory podnikání. Kraj je majitelem řady významných komunikací a sítí, dále je autorem systému dopravní

obslužnosti apod. Možnosti kooperace institucí veřejné správy a představitelů podnikatelské sféry podléhá platné legislativě, pravomocích orgánů kraje a obcí a na roli organizací reprezentujících podnikatelskou sféru. Je nezbytné vzít v úvahu, že legislativa v předmětné oblasti se nachází v období změn implikovaných reformou veřejné správy a aproximací legislativy k právu EU. Operační dimenze pro formulaci a realizaci veřejných politik kraje je v dnešní době limitována omezenými zdrojovými předpoklady a probíhající reformou veřejných financí s nedokončenou fiskální decentralizací. [11]

2.4.4 Podpora na místní úrovni

Podpora podnikání ze strany obce je nejčastěji spojena s konkrétním územím, nebo také s konkrétními podnikateli. Jde o problém využití potenciálu místních podmínek a o zajištění rozvoje potřebných služeb. V kompetenci obce pro podporu podnikání je především:

- definovat vhodné plochy v rámci územního plánu,
- zřizovat technickou infrastrukturu ulehčující využití dostupných ploch a objektů k podnikatelské činnosti,
- poskytnout prostory pro podnikání v majetku obce za zvýhodněných podmínek (např. levnější pronájem),
- budovat specifické typy podnikatelské infrastruktury, např. podnikatelské zóny, podnikatelské/inovační inkubátory atd.
- opatřit kontakty, zkoordinovat podnikatelské aktivity obce,
- podpořit propagaci podnikatelů apod.. [11]

K podstatným faktorům úspěšné místní podpory podniků patří především kvalitní vedení města, znalosti, inovace a externí finanční prostředky (EU, národní, regionální). Podstatné je také partnerství a kooperace mezi veřejným a soukromým sektorem, vycházející z oboustranné důvěry, stejně tak jako disponibilní informace a komunikace. [9]

2.5 Profil Krnovského regionu

Krnovsko je považováno za venkovský region, který je situován v okrese Bruntál, v rámci Moravskoslezského kraje přesněji v severozápadní části. Svým vymezením se ztotožňuje se správním obvodem obce s rozšířenou působností Krnov (ORP Krnov). Severní a východní hranice Krnovska představuje státní hranici mezi Českou a Polskou republikou, na jihu a jihozápadě území vytyčeno hranicí s ORP a okresem Opava. Krnovský region vznikl

(3. 12. 2003) jako dobrovolný svazek obcí dle zákona č. 128/2000 Sb., o obcích a je tvořen katastrálním územím 25 obcí. Přírodním spádovým středem regionu je město Krnov (24 518 obyvatel).³ Další obce se statusem města jsou Město Albrechtice (3 621 obyvatel)³ a Janov (300 obyvatel)³. Následující obce jsou součástí regionu Krnovska konkrétněji tedy Bohušov, Brantice, Býkov- Laryšov, Čáková, Dívčí Hrad, Heřmanovice, Hlinka, Holčovice, Hošťálkovy, Jindřichov, Krasov, Lichnov, Liptaň, Osoblaha, Petrovice, Rusín, Slezské Pavlovice, Slezské Rudoltice, Třemešná, Úvalno, Vysoký, Zátor. [27]

Obrázek 2.5: Poloha Krnovského regionu v rámci České republiky a Moravskoslezského kraje



Zdroj: Mikroregion Krnovsko, 201. Dostupné z:

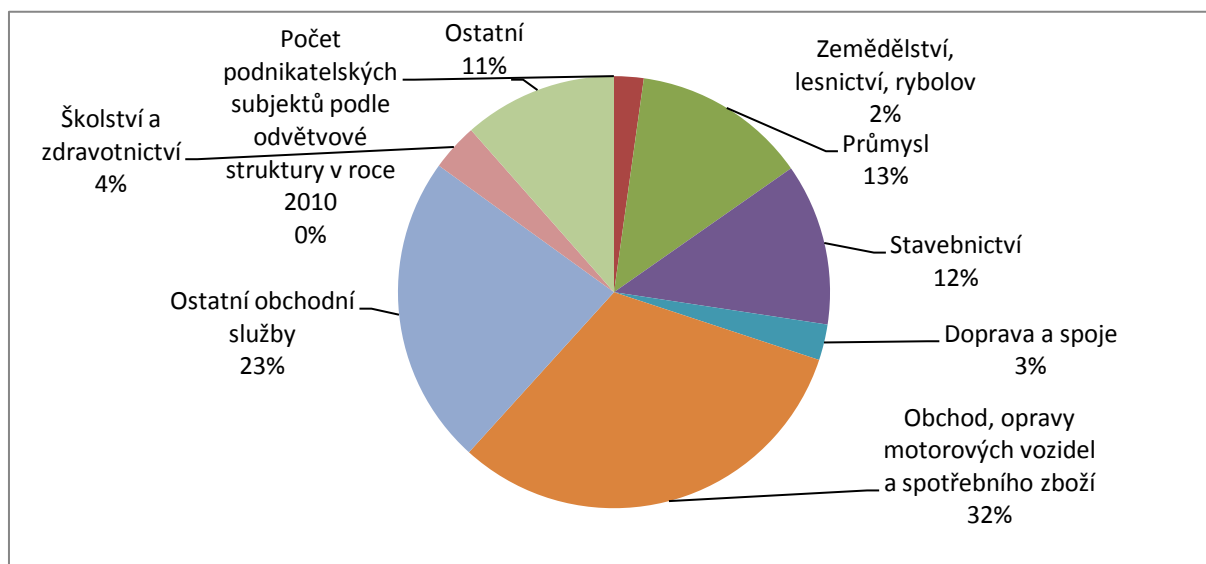
<http://www.mikroregionkrnovsko.cz/index.php?file=data/mikroregion/charakteristika&&menu=2>

2.5.1 Hospodářská struktura Krnova

Hospodářství Krnova je vymezeno administrativní činností a tradicí některých odvětví. Převážná část ekonomicky aktivních obyvatel (11 135 ob.) je v Krnově zaměstnaná v terciárním sektoru (60 %), následně potom v sekundárním sektoru (33 %) a nejmenší počet obyvatel pracuje v zemědělství (7 %). [50]

³ RISY. Regionální informační servis. Centrum pro regionální rozvoj České republiky. Vyhledávače. Obce. Detail Krnov. <http://www.risy.cz/>

Graf 2.5: Skladbu ekonomických subjektů dle odvětvové struktury v Krnově



Zdroj: Indikátory udržitelného rozvoje na místní úrovni 2010, vlastní zpracování

Ve výše uvedeném grafu můžeme vidět skladbu ekonomických subjektů podle odvětvové struktury. Z toho můžeme zjistit, že nejméně podniků působí v zemědělství, lesnictví, rybolovu (2 %), dále pak doprava a spoje (3 %) nebo školství a zdravotnictví (4 %). Naopak nejvíce podniků působí v obchodu a opravy motorových vozidel (32 %), dále pak v ostatních obchodních službách (23 %) a na třetím místě se umístil průmysl (13 %).

2.5.2 Průmysl v Krnově po roce 1989

Změna české ekonomiky v 90. letech výrazně ovlivnilo všechny hospodářské odvětví. Průmyslovou produkci můžeme pokládat za odvětví, které přechod od centrálně řízeného na tržní hospodářství ovlivnilo nejvíce. Dostavila se nekompromisní systémová změna, která nastala prostřednictvím privatizace, liberalizace cen nebo externích ekonomických vztahů. Postupně se začaly formulovat institucionální podmínky pro fungování tržního mechanismu a došlo k realizaci se velké organizační a strukturální změny. Tyto změny souvisí s privatizací a s ní spjatou restrukturalizací průmyslových firem a vytváření institucionálního a právního rámce tržní ekonomiky, zajišťující efektivní účinek. V České republice byla specifická privatizace prostřednictvím kupónových lístků. [50]

V postkomunistické etapě po roce 1989 je pro transformaci ekonomiky typické posílení terciárního sektoru, na úkor průmyslové produkce a zemědělství. Proces deindustrializace se projevil i v Krnově, v první řadě na vznik chátrajících průmyslových oblastí (tzv. brownfields) a zároveň také na změny v urbanizaci. Služby se začaly situovat do

středu města a naopak bydlení se začalo přemísťovat do periferních částí města a předměstí. Současná situace vlivem vzniku průmyslové zóny na jihovýchodním okraji města se zároveň zesiluje sekundárního sektoru a průmysl začíná upevňovat svou pozici. [50]

Podstatné změny můžeme pozorovat v zaměstnanosti, což se projevilo v organizační skladbě firem (nárůst malých a středních podniků), vlastnická struktura (zahraniční kapitál) a v poslední řadě zde sehrála svou roli změna charakteru průmyslu. Srovnání největších zaměstnavatelů v letech 1989 a 2010 znázorňuje následující tabulka.

Tabulka 2.5: Největší zaměstnavatelé v Krnově v letech 1989 a 2006

Pořadí	1989			2006		
	Název	OKE Č	Počet zam.	Název	OKEČ	Počet zam.
1.	Strojosvit Krnov	29	1619	KOS s. r. o.	35	600
2.	Závody SKN Krnov	17	1358	Pega a. s.	17	514
3.	Karnola	17	1328	Kofola a. s.	15	429
4.	Žel. oprav. a strojírný	34	635	BBT Thermotechnolog y CZ s. r. o.	28	381
5.	UP závody Bučovice	36	307	SKS Krnov a. s.	27	202
6.	Armaturka Krnov	29	260	Aspec spol. s. r. o.	15	117
7.	Závod Varhany Krnov	36	220	Elfe s. r. o.	28	110

Zdroj: Strategický plán rozvoje města Krnova, vlastní zpracování

Z tabulky 2.5, která uvádí počet zaměstnanců v průmyslových podnicích v Krnově v letech 1989 a 2006 můžeme pozorovat klesající trend počtu zaměstnanců v průmyslových podnicích po roce 1989. Tuto skutečnost si můžeme vysvětlit tím, že po roce 1989 vzniklo více průmyslových a tedy zaměstnanci se soustřeďují v menších skupinách do více podniků. Dalším důležitým důvodem snížení zaměstnanosti v průmyslu je konkurence sektoru služeb,

který po revoluci značně posílil. Největším zaměstnavatelem v roce 1989 byl Strojovnit Krnov, který zaměstnával 1619 osob, v roce 2006 byly největším zaměstnavatelem Krnovské strojírný a opravny, která zaměstnávali 600 lidí. Dalším rysem o rozdílnosti velikosti podniků podle počtu zaměstnanců je skutečnost, že čtvrtý největší podnik v roce 1989 Železniční opravny a strojírný, by byl v roce 2006 na prvním místě a nejmenší podnik v roce 1989 Závod Varhany Krnov, by v roce 2006 zaujímal páté místo.

1. Textilní průmysl

Před revolucí v Krnově dominovaly dva podniky a to ZSKN a Karnola a zároveň byly jediným dochovaným pozůstatkem, v minulosti rozvinutého textilního průmyslu v Krnově i po roce 1989. Po revoluci se textilní průmysl na území ČR dostává do problémů. Prvotní problém zapříčinila transformace průmyslu po roce 1989, kdy došlo k značnému poklesu a textilní podniky začaly být neperspektivní. [28]

Do privatizačního procesu nejdříve vstoupil podnik ZSKN (Závody Stanislava Kostky Neumanna), které byly privatizovány v prvotní řadě kupónové privatizace a vznikla tedy společnost PEGA-VEL. a. s.. Podnik byl založen 4. května 1992 a 95 % bylo určeno na kupóny, 2 % patřily městu a 3 % zůstaly v restitučním fondu. Zvětšila a inovovala svůj výrobní plán a svým zákazníkům nabízí široký sortiment typických kvalitních výrobků pevné i elastické galanterie. V roce 2012 získal podnik, jako spolehlivý a zkušený partner zakázku na barvení přírodního hedvábí pro tkaní brokátu na výrobu faksimile Vyšehradského kodexu. [29]

Textilní podnik Karnola, byla privatizována ve druhé vlně kupónové privatizace a vznikla tedy společnost Karnola a. s.. Firma se dostala do problému hned po privatizaci, podnik prošel komplikovaným ekonomickým obdobím. V roce 1999 proběhla jednání se zahraničními investory o sloučení nebo kooperaci ale všechno bylo marné a nezdařilo se na delší čas odvrátit úpadek společnosti, který přišel v roce 2000. Tím textilní společnost Karnola a. s. přestala fungovat. V současné době chátrající areál bývalé Karnoly je nevyužit, ale do budoucna město Krnov plánuje zde vybudovat za podpory EU textilní muzeum. [50]

2. Strojírenský průmysl

Je v současné době nejrozšířenějším odvětvím a zároveň nejdůležitějším zaměstnavatelem na Krnovsku. Jeho význam vzrostl v období socialistické industrializace, ale

důležité zastoupení má i dnes. V současnosti podniky v převážné míře dobře prosperují i v daleko větší konkurenci než v minulosti. [10] [50]

Nejvýraznějším podnikem, který v Krnově působil po roce 1989 byl Strojovít a. s., který ještě před privatizací byl rozdělen na tři části. V listopadu roku 1994 se stala majitel firmy společnost s ručením omezením STG Krnov. V roce 1999 se podnik dostal do konkurzního řízení z důvodu dluhu. Po několika sporech a úpadku podniku došlo k opětovné privatizaci, avšak ani tento pokus nebyl úspěšný a firma fungovala do roku 2004. Potom Strojovít koupila pražská společnost OKTOPUS a zároveň převzala i její aktiva. [50] [30]

Dalším strojírenským podnikem, který stojí za zmínku po roce 1989 byla dříve Moravskoslezská Armaturka v Krnově, která po privatizaci získala nový oficiální název Armaturka Krnov spol. s r. o.. Podnik byl privatizován formou přímého prodeje a konkrétně od 1. 10. 1992 je majetkem společnosti s ručením omezeným I. B. C. v Jinočanech. Bližší informace o této firmě si uvedeme v následující kapitole a následně v poslední kapitole navrhneme vhodnou implementaci konceptu CSR. [50] [31]

Transformaci se také podrobil podnik ŽOS (Železniční opravny a strojírny, nebo také dílny pro opravu vozidel ČSD). V srpnu roku 1992 vznikla společnost Krnovské opravny a strojírny, které se velmi rychle přizpůsobily trhu a dnes jde o velmi prosperující podnik i v zahraničí. [50] [32]

3. Ostatní průmyslová odvětví

Výrobou nábytku se v Krnově zabývala společnost Dřevosloh, která byla po privatizaci rozdělena na dvě části na družstvo Dřevosloh a firmu Muller Dřevosloh, která se pak dále věnovala produkci kancelářského nábytku. Společnost prosperovala do roku 1998, kdy následně po zakázce pro český senát přišlo období útlumu a v listopadu roku 2000 byl podán návrh na konkurz. Pouze nábytkářské družstvo Dřevosloh obstálo na tehdejším trhu, ale budoucnost podniku byla privatizací zmařena a prostory odkoupil podnik Kofola a. s., která tak rozšířila své stávající sklady. [50]

Typickým odvětvím před privatizací bylo varhanářství, které je i v současnosti s městem často spojováno. Tradiční podnik Rieger – Kloss, který byl stejně jako společnost Dřevosloh v období privatizace rozdělen na dvě části. První část společnost s ručením omezeným Varhany a druhá část byla v roce 1994 vydražena ve veřejné soutěži. Podnik

Rieger – Kloss i přes nepříliš pozitivní vývoj funguje až dodnes. Rok 2009 přinesl společnosti větší problémy, které donutily odmítnout zakázky z USA kvůli poklesu kurzu dolaru. Tehdejší odběratelé společnosti neakceptovali růst ceny a podnik byl nucen se zaměřit na čínský trh. Ve srovnání s předcházejícím rokem 2008 byl zpozorován obrovský propad v obratu o 30 %. [40]

2.5.3 Společnosti vzniklé po roce 1989

Město Krnov bylo charakteristické varhanářskou, textilní a strojírenskou výrobou. Rozvoj hospodářství po roce 1989 ovlivnil skladbu nejen v Krnově ale také na celém území České republiky. Z tradičního textilního průmyslu funguje v současnosti pouze podnik Pega. Ostatní podniky byly uzavřeny, strojírenský podnik Strojovit byl v první řadě rozdělen na několik částí a následně vytunelován. Tato situace vedla k oslabení typického odvětví v Krnově a naopak postavení průmyslového odvětví se začalo prosazovat, docházelo tak ke vzniku nových podniků.

Kofola a. s. vznikla oficiálně v roce 1996 a zároveň v tom samém roce vznikla dceřiná dopravní společnost Santa nápoje Krnov (Santa Trans). Důležitý okamžik nastal v roce 1998, kdy došlo k technologickému rozvoji, vstup na slovenský trh a založení dceřiné distribuční společnosti Santa nápoje Trans s. r. o.. Důležitým rokem byl také rok 2000, kdy společnost uzavřela licenční dohodu s opavskou farmaceutickou firmou IVAX na stáčení nápoje Kofola. Po letech se společnost Kofola a. s. stala druhým největším prodejcem nealkoholických nápojů v České republice. [41]

Podnik Elfe s. r. o. je strojírenská firma a zabývá se výrobou technologicky náročných zařízení pro lodní průmysl, těžební průmysl nebo zařízení pro navijáky. Společnost vyváží do severní a západní Evropy a do USA, firma dobře prosperuje což dokazuje fakt, že společnost má dohodnuté zakázky na několik let dopředu. [42]

Společnost Den Braven Czech and Slovak s. r. o. se věnuje produkcí tmelů, lepidel, montážní pěny a těsnících a izolačních materiálů. U Krnova je umístěna jedna z šesti poboček v České republice. Společnost je na předních místech na trhu stavebního průmyslu, nejen v České republice ale také na Slovensku, v Evropě a USA. [43]

Průmyslová zóna na krnovsku

Zde byl zlomový rok 2000, kdy se za podpory ministerstva průmyslu začala výstavba průmyslové zóny na periférii města Krnova. Ministerstvo průmyslu zde investovalo 18 mil. Kč, které byly vynaloženy na vybudování inženýrských sítí a místních komunikací, navazujících na silnici první třídy č. 57 vedoucí do Opavy. Následně tato oblast zlákala řadu investorů nejen z ČR ale také ze zahraničí, v roce 2007 zde bylo zaměstnáno přes 300 lidí a tento počet se neustále zvyšuje. Viz příloha č.1.

Společnost Erdrich Umformtechnik s. r. o. vznikla v roce 2005 s hlavním cílem rozšířit své obchodní činnosti do střední a východní Evropy. Podnik je subdodavatelem automobilového průmyslu, hlavním předmětem činnosti je produkce lisovaných, ohýbaných a hlubokotažných částí a montážních dílů pro výrobce systémů pro automobilový průmysl. V období vzniku firma zaměstnávala okolo 50 osob, v současné době zaměstnává přes 240 osob. [44]

Společnost RAME CZ s. r. o. vznikla v roce 1999, podnik se 100% účasti zahraničního kapitálu. Podnik má pouze jednoho společníka, který je přední italský producent továrních trubek, přinesl „know how“ nezbytný pro produkci. Většina část výrobků je vyvážena do zahraničí a zhruba 1/3 výroby je dodávána českým výrobcům kotlů a v poslední řadě zákazníků z různých odvětví. V současnosti podnik dodává své výrobky řadě firem v ČR, drtivá většina produkce je soustředěna na zahraniční trhy (Itálie, Francie, Španělsko, Velká Británie, Holandsko, Čína, Slovensko atd.). Společnost trvale zaměstnává něco málo přes 70 osob. [45]

Společnost IVG Golbachini CZ s. r. o. vznikla v roce 2002 a byla tak prvotním investorem v krnovské průmyslové zóně. Mateřská firma sídlí v Itálii a stejně jako krnovská pobočka se zabývá produkcí nízkotlakových hadic. Celkově zaměstnává 450 osob. [50]

Společnost S.T.I. CZ s. r. o. vznikla v roce 2005 a částečně vlastní společnost IVG Golbachini CZ s. r. o.. Mateřská společnost má opět zázemí v Itálii, zaměstnává okolo 50 osob a soustřeďuje se na produkci strojařských součástí. [50]

Společnost Maso V + W s. r. o. vznikla v roce 1994 a je to jediná firma v průmyslové zóně českého původu. Jediným a 100% majitelem je Václav Warish. V krnovské průmyslové zóně

působí od roku 2005 a v současné době zaměstnává 30 osob, nově postavená továrna splňuje všechny podmínky evropské legislativy. [46]

Společnost ZVOS NOVA spol. s. r. o. vznikla v roce 1997 a je jedním z nejstarších podniků situovaných v průmyslové zóně. Hlavní činností je distribuce produktů ALGIDA s. r. o. a zaměstnává okolo 40 osob. [50]

3 Společenská odpovědnost vybrané firmy a její strategie udržitelnosti

Pojetí společenské odpovědnosti firem pochází z anglického slova Corporate social Responsibility, v současné době se nejčastěji setkáváme s tímto pojmem pod zkratkou CSR. Na současném globalizovaném trhu problematika společenské odpovědnosti nabývá na významu a stává se součástí strategického řízení firmy. Předpoklady společnosti související s výkonností firem ustavičně rostou. Konkurenční výhody v současné době ovládají právě ty podniky, které jsou schopny aktivně reagovat na změny očekávání spotřebitelů a jsou součástí zavádění společensky odpovědných hledisek do podnikání.

3.1 Vznik a historie CSR

Corporate Social Responsibility (CSR), v překladu společenská odpovědnost organizace, která je dobrovolná. Neexistuje žádná právní legislativa, která by regulovala CSR a zároveň nenajdeme přesnou definici, která by ji vystihovala. Pro společnost jsou nejvýznamnější následující tři definice, které uvádí Bělčík, Pavlík a kol (2010)⁴. [12]

Nejstarší a zároveň nejuznávanější definice je publikována v Zelené knize, kterou vydala Evropská komise, ve které se říká, že: „*Společenská odpovědnost organizací je dobrovolní integrování sociálních a ekologických hledisek do každodenních firemních operací a interakcí s firemními stakeholders.*“⁵ [13]

Druhá, také starší nejstarší definice, pramení od světové obchodní rady pro udržitelný rozvoj, která pojem více rozvádí a tvrdí, že: „*Společenská odpovědnosti organizace je kontinuální závazek podniku chovat se eticky, přispívat k ekonomickému růstu a zároveň se zasazovat o zlepšení kvality života zaměstnanců a jejich rodin, stejně jako lokální komunity a společnosti jako celku.*“⁶ [13]

⁴ BĚLČÍK M., PAVLÍK M., a kol.: *Společenská odpovědnost organizace, CSR v praxi a jak s ním dál*. 1. vydání Praha: Grada 2010, ISBN 978-80-247-3157-5 s. 19.

⁵ BĚLČÍK M., PAVLÍK M., a kol.: *Společenská odpovědnost organizace, CSR v praxi a jak s ním dál*. 1. vydání Praha: Grada 2010, ISBN 978-80-247-3157-5 s. 19.

⁶ BĚLČÍK M., PAVLÍK M., a kol.: *Společenská odpovědnost organizace, CSR v praxi a jak s ním dál*. 1. vydání Praha: Grada 2010, ISBN 978-80-247-3157-5 s. 19.

Třetí charakteristika z roku 2010 považuje CSR za „způsob podnikání, který odpovídá či jde nad rámec etických, zákonných, komerčních a společenských očekávání.“⁷ [13]

Drtivá definice CSR jsi, jsou velmi podobná. Obvykle vyžaduje od organizace odpovědný přístup k zainteresovaným skupinám například zaměstnancům, zákazníkům, komunitám nebo životnímu prostředí, ve kterém se organizace nachází. Instituce by potom měla vynakládat finanční prostředky do aktivit, do kterých ze zákona nemá povinnost investovat. Prvotním motivem tohoto jednání přitom není zisk, i přes tuto skutečnost se společensky odpovědné chování organizace vyplatí. [13]

Všechny definiční vymezení konceptu společenské odpovědnosti firem popisují ve své podstatě hlavní zásady řádného a úspěšného podnikání, které se opírají o spoluutváření hodnot společnosti, nezatažování životního prostředí či čestné a korektní chování v rámci podnikání. [14]

3.2 Úrovně a oblasti odpovědnosti a činnosti CSR

V roce 1953 vznikla koncepce společenské odpovědnosti firmy, zmiňujeme rok, kdy americký autor Howard Rohmann Bowen publikoval knihu *Social Responsibilities of the Businessman*, ve které představuje první úhel pohledu na systémy CSR. „*Jedná se o závazky podnikatele uskutečňovat takové postupy, přijímat taková rozhodnutí nebo následovat takový směr jednání, které jsou žádoucí z hlediska cílů a hodnot naší společnosti.*“⁸ [14]

Tyto postupy a rozhodování byly zpočátku směřovány pouze k podnikatelům, fyzické osobě, ale ne podniku jako celé organizaci, i když zásady jsou stejné a aplikovatelné pro celý podnik. Až na přelomu nastal v 60. a 70. letech, kdy docházelo k transformaci definice, aby došlo k přechodu od podnikatele na podnik jako celek. V průběhu 90. let se tato koncepce začíná objevovat i v Evropě. Avšak výraznější působení konceptu se prosazuje až od roku 2001, kdy Evropská komise vydala tzv. Zelenou knihu. [14]

V 60. letech minulém století se začíná prosazovat myšlenka zformulována Davisem, podle níž má podnik vedle svých ekonomických a zákonných závazků také povinnosti vůči společnosti a pokud je podnik dlouhodobě nesplňuje, může mu organizace právo na podnikání vzít (tzv. Železný zákon). Tato idea podpořila na počátku 70. let 20. století, kdy dochází

⁷ BĚLČÍK M., PAVLÍK M., a kol.: *Společenská odpovědnost organizace, CSR v praxi a jak s ním dál*. 1. vydání Praha: Grada 2010, ISBN 978-80-247-3157-5, s. 19.

⁸ PETŘÍKOVÁ R. a kol.: *Společenská odpovědnost organizací*, 1. Vydání, Ostrava: DTO CZ 2008, ISBN 978-80-02-02099-8, s. 30.

k podstatnějšímu rozvoji dané problematiky, také např. Committee for Economic Development či Carroll. Zároveň se prosazuje názor, že podnik, který vykonává pouze legislativní požadavky, nelze pokládat za společensky zodpovědný. [12]

Hromadný rozvoj konceptu CSR můžeme pozorovat v poslední dekádě minulého století, zásluhou vzniku primárních platforem a iniciativ, které se námětem CSR zabývají a tím se dostávají do podvědomí mezi laickou a odbornou veřejností. Až v druhé polovině 90. let se konceptu CSR začíná věnovat EU. [15]

V 90. letech 20. století se začíná koncepce CSR diferencovat na tři úrovně: institucionální, organizační a manažerskou, ze kterých plynou odlišné oblasti odpovědnosti a činností v oblasti CSR, následující tabulce 3.1. [24]

Tabulka 3.1: Výsledky postupu na principu zásad CSR v oblastech CSR

Oblasti	Institucionální	Organizační	Individuální
Ekonomická	Vyrábět služby a produkty, poskytovat volná pracovní místa a vytvářet bohatství pro akcionáře	Vytvářet cenu za výrobky a služby, které odráží skutečné výrobní náklady zahrnutím všech externalit	Vytvářet výrobky, které jsou šetrné k ŽP, snižovat náklady na recyklaci, využívat málo znečišťující technologie
Zákonná	Být v souladu s předpisy a zákony, nelobovat za zvýhodněná místa v politice	Pracovat pro veřejnou politiku reprezentující vlastní zájem	Využívat stimulační požadavky při inovacích výrobků a technologií
Etická	Splňovat všechny etické principy	Uvádět komplexní informace o výrobku či službě uživatelům, zvyšovat bezpečnost výrobků a služeb na rámec legislativních požadavků	Poskytovat informace o produktu určitým cílovým skupinám a propagovat to jako výhodu pro produkt

Dobrovolná	Chovat s jako dobrý občan nad rámec zákonných požadavků a etických pravidel, vracet část příjmů komunitě (daně)	Poskytovat dobročinné zdroje podniku do sociálních problémů, které jsou spojené s primárním a sekundárním zájmem firmy o společnost	Získat dobročinné investice, které se následně splatí při vyřešení společenských konfliktů
------------	---	---	--

Zdroj: WOOD, D. J. (1991), vlastní zpracování

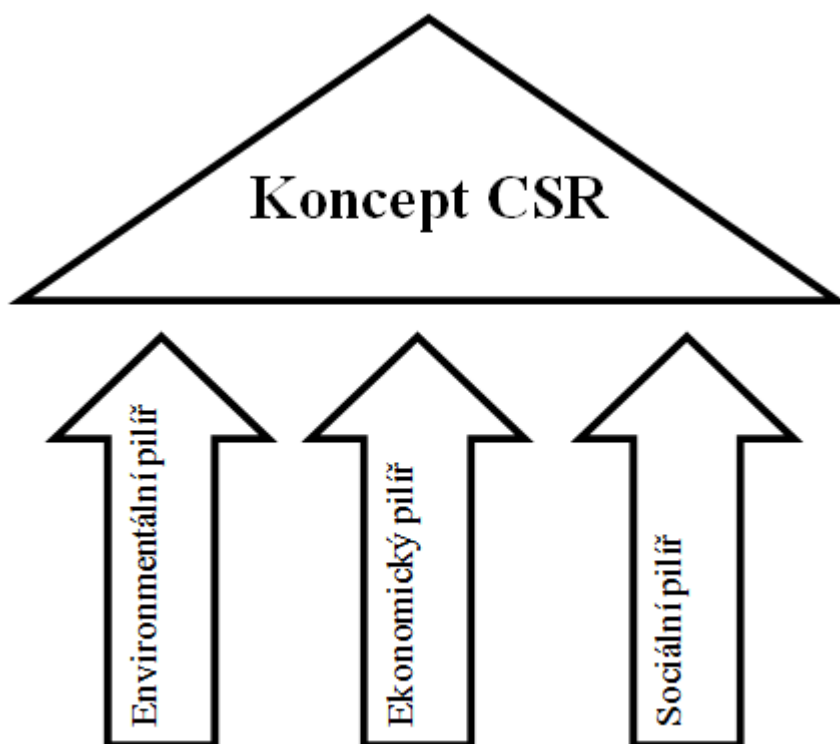
Na základě získaných informací je zřejmé, že je značně komplikované zformovat všeobecně platný seznam potřebných činností. Můžeme pozorovat shodu pouze na institucionální úrovni a dále se činnosti organizace v oblasti CSR diferencují v závislosti na typu podnikání a okolností, které značně ovlivňují jednotlivé organizace. [47]

Společenská odpovědnost firem je velmi rozsáhlý pojem, který v sobě nese celou řadu činností, a které se dají dále členit do ucelených oblastí CSR. V nejužším pojetí CSR tvoří tři základní oblasti, o které se společensky odpovědná firma opírá: ekonomická, sociální a environmentální. Tyto tři pilíře jsou totožné s třemi charakteristikami, tzv. triple-bottom- line, neboli tři „Pé“:

- Profit- zisk (ekonomická oblast)
- People- lidé (sociální oblast)
- Planet- planeta (environmentální oblast)

Firma by měla přijmout všechny uvedené oblasti stejně a žádnou by neměla podceňovat, nebo se jí přímo či nepřímo vyhýbat. [16]

Obrázek 3.1: Tři základní pilíře CSR



Zdroj: Dostupné z <http://www.gocsr.cz/co-je-to-csr/zakladni-pilire-csr/>, vlastní zpracování

Environmentální oblast

Nejen organizace, ale také celá společnost by měla identifikovat dopady svých aktivit na ŽP v oblasti environmentální oblasti, která obsahuje ochranu přírodních zdrojů, investice do ekologických technologií, úspory z energie a jiné environmentální aspekty.

Hlavním cílem je snižovat negativní dopady na ŽP při výkonu předmětu činnosti firmy. Dané úsilí může firmě nabídnout i nové obchodní příležitosti, finanční úspory nebo větší výkonnost výrobního a administrativního procesu firmy. [16]

Na úrovni environmentální by se organizace měl zabývat především:

- hospodárnou ekologickou firemní kulturou (třídění odpadu, úspory energie, vody atd.),
- redukcí negativních dopadů aktivit na ŽP a společnost,
- ekologickou výrobou, produkty a služby šetrné k ŽP (standarty ISO 14000 a EMAS);
- racionálním zacházením s přírodními zdroji a jejich ochrana,
- investice do čistých technologií (minimalizace dopadů na ŽP, investice do nejlepších přístupných technologií),

- ochrana přírodních zdrojů. [13]

Ekonomická oblast

V pojetí společenské odpovědnosti ekonomická sféra zahrnuje principy řízení a kontroly organizace, boj proti zneužívání důvěrných informací, akce proti úplatkům, chudobě a praní špinavých peněz. Dále pak do této sféry spadá platební morálka, dodržování smluv, ochrana duševního vlastnictví a práv či dodržování stanovených etických kodexů. [16]

Na úrovni ekonomické by se organizace měl zabývat především:

- zásady dobrého řízení;
- kvalitou a bezpečností produktů a služeb;
- kodexem podnikatelského chování firmy;
- vztahy se zákazníky;
- odmítáním úplatků;
- transparentností;
- ochranou duševního vlastnictví;
- dobrými vztahy s investory;
- férové dodavatelské a odběratelské vztahy;
- inovačními a udržitelnými produkty;
- etikou marketingu a reklamy. [13]

Sociální oblast

Sociální oblast můžeme rozdělit na dvě skupiny, a to na aktivity zabývající se vnitřním fungováním firmy jde především péče o zaměstnance. Činnostmi působící na okolí firmy se zaměřují na zainteresované skupiny.

Organizace při volbě činnosti měla vycházet nejen ze svých současných zkušeností, ale brát v úvahu i aktuální situaci společnosti. Společensky odpovědné chování má pak zřetelný pozitivní účinek nejen na samotnou organizaci. [16]”

Na úrovni sociální by se organizace měl zabývat především:

- zdraví a bezpečnost svých zaměstnanců,
- zaměstnanecká politika,
- podpora vzdělání a rekvalifikace zaměstnanců,
- zaměstnávat osoby s omezenou pozicí na trhu práce,
- firemní filantropie a firemní dobrovolnictví,
- genderová politika (rovnost mezi muži a ženami),
- dodržování lidských práv,
- work- life balance (vyváženost pracovního a soukromého života),
- zodpovědné propouštění,
- angažovanost ve prospěch místní společnosti. [13]

Můžeme setkat i s jiným členěním CSR a to na vnitřní a vnější zaměření firmy. Následující tabulky 3.2 a 3.3 představují vyjma kategorizace i typické přínosy pro uvedené kategorie.

Tabulka 3.2: Vnitřní prostředí CSR

Vnitřní prostředí a CSR	Přínosy
Fyzické prostředí	Péče o bezpečnost, zdraví, ergonomické aspekty a kulturu
Pracovní podmínky	Naplnování etických kritérií při náboru pracovníků, v reklamě, ale i víkendových nebo přesčasové práce
Minority	Věnování péče menšinám, skupinové různosti a multikulturnímu prostředí
Organizační struktura a styl managementu	Umožnění různých typů účasti na řízení
Komunikace a transparentnost	Podpora vnitrofiremní komunikace na všech možných úrovních, důraz na kvalitní

	informace
Vzdělanost a trénink	Reakce na potřeby zaměstnanců, péče o jejich osobních rozvoj a celoživotní vzdělání

Zdroj: Putnová, Seknička 200, vlastní zpracování

Tabulka 3.3: Vnější prostředí CSR

Vnější prostředí firmy a CSR	Přínosy
Moderní možnosti, které poskytuje společenská odpovědnost	Možnost napomoci k řešení nebo zmenšení sociálních problémů
Vztahy ve společnosti	Snahy mířící k otevřenosti, podpoře lidí v organizaci, pomoci akcionářským skupinám, církvím atd.
Vztahy k zákazníkovi	Ochrana práv zákazníků, bezpečnost výrobku, informovanost, nezávislé rozhodnutí
Vztahy k dodavatelům	Podpora informovanosti, participace
Vztahy k ŽP	Podpora environmentálního rozvoje a odpovědnosti vůči budoucím generacím
Vztahy ke stakeholders	Otevřenost k sociálním otázkám

Zdroj: Putnová, Seknička 200, vlastní zpracování

V současné době se u většiny firem setkáváme s jejich vlastním vnitřním členění firemní odpovědnosti na dílčí podstatné oblasti. Organizace nově formulují pilíře podpory místní společnosti, etiky podnikání, tržního prostředí a neziskového sektoru. Jako povinnost zrodu, povinnost vůči ŽP, okolí a vůči partnerům vyznačuje svou odpovědnost firma Starbucks Coffee. Můžeme zde vypořádat pouze minimální odchýlení od primárního vymezení v rámci již výše zmíněného pojmu Triple- bottom Line. [15]

3.3 Přínosy a důkazy pro uplatňování CSR

Nejprve si musíme upřesnit, z jakého úhlu pohledu na přínosy společenské odpovědnosti nazíráme. [14]

Z konceptu CSR mohou podle našeho mínění získávat benefity zejména následující skupiny:

- zákazníci firem praktikujících CSR ;
- zaměstnanci organizací praktikujících CSR;
- dodavatelé spolupracující s firmami praktikujícími CSR;
- veřejný sektor;
- organizace praktikující CSR. [14]

Tabulka 3.4: Přínosy CSR

Skupina	Hlavní výhody
Klienti organizací praktikujících CSR	<ul style="list-style-type: none">• zvyšování kvality nakupovaných výrobků či služeb,• inovace organizací směřující k rozsáhlé nabídce produktů či služeb
Zaměstnanci organizací praktikujících CSR	<ul style="list-style-type: none">• vylepšování pracovního prostředí• zvyšování péče o zaměstnance, o rozvoj jejich kvalifikace
Dodavatelé spolupracující s organizacemi praktikujícími CSR	<ul style="list-style-type: none">• zlepšení a zprůhlednění dodavatelsko-odběratelských vztahů• pozitivní tlak na růst kvality služeb dodavatelů
Občané	<ul style="list-style-type: none">• zlepšující se ŽP v dané oblasti (regionu)• zlepšující se sociální vztahy v regionu
Veřejný sektor	<ul style="list-style-type: none">• šetření finančních prostředků• zlepšení kvality a dostupnosti veřejných služeb
Organizace praktikující CSR	<ul style="list-style-type: none">• růst zisku v delším časovém horizontu• růst hodnot organizace• zvýšení produktivity a kvality• konkurenční výhody vůči firmám bez CSR strategie• větší důvěryhodnost a přitažlivost pro

	investory <ul style="list-style-type: none"> • snížení nákladů • dobré vztahy se společnostmi, v které firma vykonává předmět své činnosti
--	--

Zdroj: Putnová, Seknička 200, vlastní zpracování

Společensky odpovědné činnosti, např. angažovanost vůči komunitě, realizace veřejně prospěšných projektů apod. vede ke zvyšování potenciálu CSR v českém podnikatelském prostředí. V zahraničí má CSR v posledních desetiletí ustavičně rostou trend. V budoucnu se počet firem chovajících společensky odpovědně v ČR vykompenzuje s celosvětovým průměrem. Mnoho organizací má pozitivní postoj k tomuto konceptu a předpokládá, že jim přinese pozitivní výsledek. Je nutné, aby organizace měly na vědomí, že přijetí konceptu CSR představuje dlouhodobou investici do komplexního rozvoje firmy a jakákoli krize (ekonomická krize), nesmí koncept CSR oslabit. Důležité je si uvědomit, že převážná část zisku není materiálně měřitelná. Zásady CSR přinášejí celou řadu nefinančních přínosů. Organizace tak v rozsahu strategie CSR nebere v úvahu maximální výnos, ale zaměřuje se na to, aby byl zisk rovnoměrný s ohledem na tři již výše uvedené pilíře. [16]

Organizace, která se řídí pravidly CSR, vytváří nové a pozitivní trendy, její chování je aktivní. Na své okolí tj. zákazníci, zaměstnanci, dodavatelé atd. působí důvěryhodněji než konkurence. Spokojení pracovníci vykazují větší a kvalitnější výkon. Koncepce CSR pomáhá organizaci prosadit se a stát se silnější subjektem na trhu. Komunikace s odbory snižuje pravděpodobnost vzniku stávek a bojkotů. [16]

Kritika konceptu CSR se objevila už na počátku 70. let minulého století do Miltona Friedmana, liberálního ekonoma, který deklaroval, že „společenskou odpovědností podniku je zvyšovat zisk“ [16]

Friedman vychází ze základního pilíře CSR, a tím jsou stakeholders, jako zúčastněné strany. Pokud postupuje v rámci společenské odpovědnosti ve veřejném zájmu, zmenšuje tak výnosy akcionářů nebo utrácí peníze svých zákazníků a rozměňuje záměr podnikání. [16]

CSR se neustále stává terčem kritiky nepřiznivců tohoto konceptu, můžeme se setkat s rozdělením kritiky CSR do čtyř následujících „obvinění“:

- CSR stírá prvotní účel podnikání, a v závěrečném výsledku tak omezuje volné fungování trhu,
- CSR vyzdvihuje podnikatelské zájmy nad zájmy, které vyplývají ze zákona a očekávání komunity,
- CSR se zaměřuje na určitou oblast a nebere v úvahu otázky související s klíčovými aspekty podnikání v současnosti,
- z dlouhodobého hlediska koncept společenské odpovědnosti nedosahuje svých cílů, a chce-li uspět, musí přijímat nové postupy.

Reakce přijatá na základě těchto „obvinění“ je obvykle založena na různých postojích na následující otázky: Co je záměrem podnikání, jak má být společenská odpovědnost zakotvena v podnikových pravidlech, v situace sledování vlastního zájmu podnikání? Pokud bude maximalizace zisku brána za primární cíl podnikání, koncept CSR bude neustále kritizován. Pokud naopak budeme považovat za primární cíl užitek společnosti, pak by měla být společenská odpovědnost hodnocena na základě zcela jiných kritérií. [16]

3.4 Instituce podporující rozvoj CSR v ČR

V současné době se můžeme v publikacích a na internetu setkávat s mnoha institucemi, které usilují o to, aby došlo k propojení konceptu CSR a institucí. Blíže se seznámíme s organizací Business Leaders Forum, a také Fórum dárců a Byznys pro společnost, které byly důležité v počátcích působení partnerské odpovědnosti v ČR. Dále pak můžeme zmínit instituce jako např. Gender studies, o.p.s., ASIS, Transparency International – Česká republika, Sdružení korektnípodnikání, Nová ekonomika a ekologický právní systém atd. [12]

3.4.1 Business Leaders Forum

Důležitým mezníkem byl rok 1990 z pohledu šíření principů společensky odpovědného podnikání, kdy podnět několika úspěšných českých podniků a internacionální organizace The Prince of Wales International Business Leaders Forum založeno Business Leaders Frum. [12]

BLF představuje federaci světových a českých organizací a firem, které usilují prosazovat myšlenku společensky odpovědného podnikání, mimo jiné i plnění etických principů v podnikatelské praxi. BLF usiluje o maximální podporu neporušené podnikatelské prostředí v ČR a zároveň také podporuje partnerství mezi soukromým, veřejným a neziskovým sektorem. Veškeré subjekty se mohou stát členy této organizace, včetně veřejné správy, malých a středních firem. [12]

Jedním z hlavních cílů této instituce v ČR je zintenzivnit podvědomí a pozornost o CSR, a to především pomocí seznamování podnikatelské veřejnosti s důležitostí a hlavními principy CSR, ale i rozšiřováním dobrých praxí ve sféře společensky odpovědného podnikání. Instituce organizovala radu důležitých konferencí i seminářů k problematice CSR nebo se účastnila na realizaci výzkumů k CSR mezi vybranými podniky v ČR. [12]

3.4.2 Fórum dárců a Byznys pro společnost

Organizace Fórum dárců vznikla na základě rozvoje dobročinnosti v České republice v roce 1999. Instituce se již dlouhých čtrnáct let soustavně podílí na vytváření a rozvoji prostředí pro dárcovství v ČR. [12]

Organizace docílila nejen k rozšíření spolupráce s mnoha podniky v ČR, ale také pomoci své existence např. k rozšíření individuálního dárcovství v ČR. Instituce se snaží dlouhodobě prosazovat umístění nadací a nadačních fondů v naší zemi a usiluje o zkulturnění nadačního prostředí. Zároveň došlo k vyprofilování Asociace nadací, Asociace nadačního fondů a Asociace firemních nadací a fondů, které spojují cca 70 jednotek. [12]

Fórum dárců se stalo v roce 2005 vybraným společníkem mezinárodního standardu pro podnikové dárcovství a zřizovatelem metodiky Corporate Community Investment London Benchmarking Group, u nás běžně užívané pod názvem Standard odpovědná firma. [12]

Projekt Fóra dárců a Asociace provozovatelů mobilních sítí si získal obrovský zájem u české veřejnosti jde o dárcovské SMS, jde o systém Donors Message Service. Konkrétní služba, která funguje na nekomerčním principu, která nabízí prostřednictvím textové zprávy podpořit dobrou věc. Poprvé jsme se mohli setkat s tímto systémem na jaře 2004, kdy vznikla první příležitost, jak podpořit sbírku „Pomozte dětem!“. Tyto sbírky podporují Nestátní neziskové organizace, které tak dostaly šanci snadněji sehnat finanční prostředky na veřejně prospěšné projekty. Od této doby NNO získaly 14 miliónů DMS, což představuje 400

milionů, které byly dále investovány do veřejných programů. Vznikl také jedinečný portál Fóra dárců darujspravne.cz, který informuje sponzory o prověřených veřejně prospěšných projektů a současně tak přispět na jejich podporu. [16]

Fórum dárců na jaře 2010 bylo jedním ze zakládajících členů platformy Byznys pro společnost, která má své počátky i v Klubu firemních dárců Donátor. Tato instituce si za hlavní cíle dala:

- vyjasňovat a hledat standarty pro každé sféry podstatného podnikání,
- zapojovat nezkušené leadery do problematiky odpovědného podnikání,
- získávat nové trendy a možnosti pro organizace odpovědného podnikání,
- motivovat společensky odpovědné chování firem a jiných organizací,
- obnovuje způsob podnikání a přístupy k byznysu v České republice,
- zapojuje stakeholdry do utváření řešení přínosných pro společnost,
- doporučovat inovativní modely odpovědného chování pro místní trh a podmínky. [16]

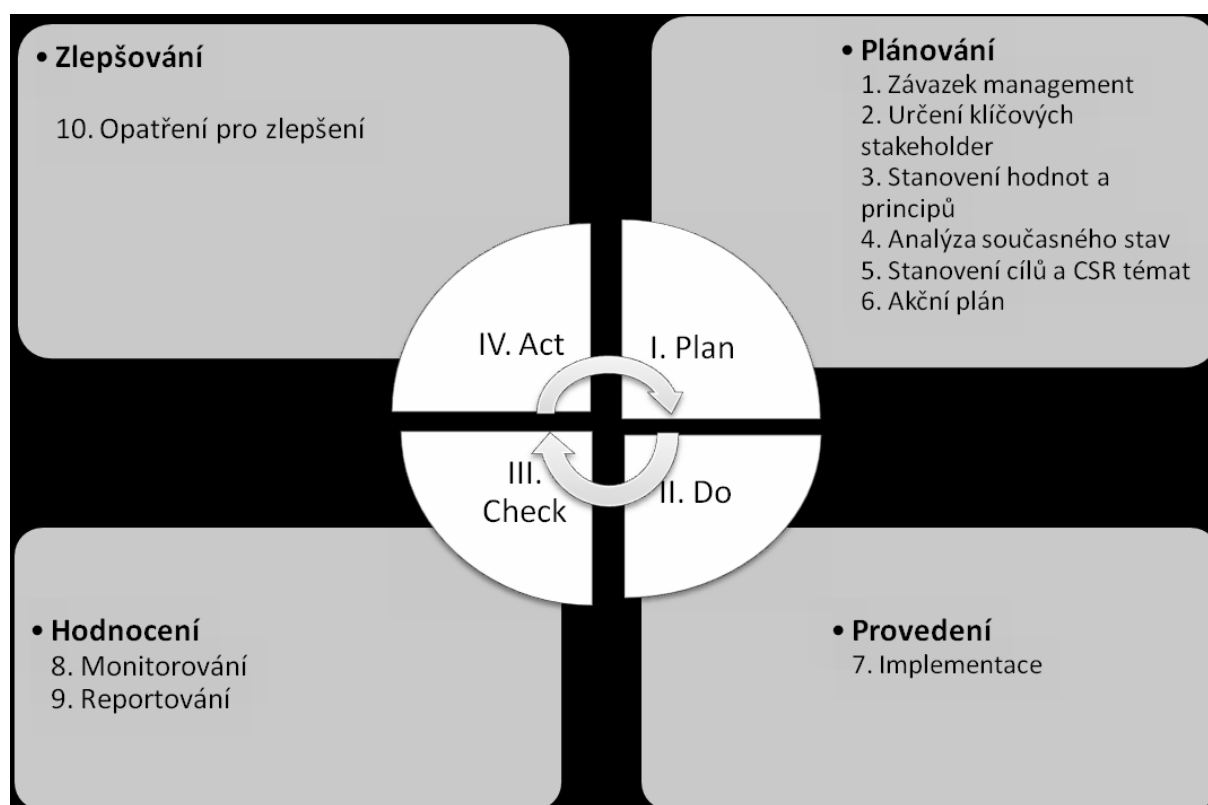
Tato instituce slučuje v naší zemi desítky společností, které se dobrovolně hlásí k zásadám společenské odpovědnosti, formuje dimenzi pro partnerství firem, předávají své zážitky ze skutečné praxe nebo se také snaží aplikovat profesionální nástroje pro udržitelné podnikání. [16]

3.5 Implementace CSR

Většina autorů, kteří se zabývají zaváděním společenské odpovědnosti do struktury organizace aplikují své vlastní postupy a terminologie, můžeme u nich zaznamenat podobné rysy. V této části práce se budeme zabývat jejich popisem a srovnáním, smyslem této části je nalézt vhodný postup pro zavádění v organizaci.

Počátečním bodem komparace byl stanoven přístup, který konkretizuje deset návazných a srozumitelných kroků. V následujícím obrázku 3.2 můžeme vidět koncepci, která nám bude také využita v praktické části této diplomové práce.

Obrázek 3.5: Implementace CSR



Zdroj: Petříková a kol., 2008: 124.

1. Závazek managementu

Představuje důležitý bod, který bývá v praxi obvykle vynecháván, jde o to abychom učinili potřebné změny shora. Nejvyšší vedení společnosti provádí veřejné oznámení, ve kterém nabídne subvenci konceptu CSR a zároveň stanoví závazek ke konkrétnímu opatření. Eticky uvažující management může své požadavky a důležitosti rozšířit mezi své zaměstnance a získat si tak jejich iniciativu a náklonnost. [14]

2. Určení klíčových stakeholderů

Tento bod ve svých metodách uvádí většina autorů. Přestavuje činnosti týkající se identifikace a rozboru skupin stakeholderů, definice podstatných skupin a stanovení strategií vzájemných vztahů. Hlavním cílem tohoto kroku je stanovení kompetentních požadavků rozhodujících stakeholderů, které slouží jako podklad pro zformulování témat a cílů CSR. [14]

3. Odvození CSR principů

Dříve než se zformulují konkrétní činnosti je nezbytné vymezit si podnikový přístup ke společenské odpovědnosti a stanovit základní principy, které jí vhodně definují. Obvykle se v tomto případě používá etický kodex společnosti, podobnou funkci může zastávat např. Prohlášení o CSR vizi nebo Prohlášení o sdílených hodnotách. Odvození CSR principů je součástí vyjádřením strategického přístupu ke společenské odpovědnosti, a právě jeho aplikace nám pomůže propojit celopodnikové strategie společnosti se strategií CSR. Při odvozování principů je nezbytné brát v potaz strategická východiska, která byla stanovena ve strategickém plánu podniku. V tomto kroku je důležité zvážit původní formulaci řešení tak, aby byla v souladu s přijímaným konceptem CSR. [14]

4. Hodnocení současného stavu

Můžeme se setkat s tím, že někteří autoři tento krok uvádí až po strategickém vymezení a jiné naopak. Výjimku můžeme pozorovat u Zdražilové, která ve své publikaci tento krok úplně vynechává, což můžeme přijmout jen v případě, že se jedná o společnost, která s pojmem CSR setkává poprvé. [14]

Tato fáze má za úkol objektivním postupem sumarizovat, jaké společensky odpovědné činnosti jsou aktuálně prováděné, ale také dopady na skupiny stakeholderů a pro samotný podnik. V tomto kroku můžeme využít celou řadu nástrojů, jako např. rozhovor, SWOT analýzy, průzkumem nebo anketou. [14]

5. Stanovení CSR témat

Tento krok je velmi důležitý, protože do určité míry stanovuje všechny předcházející kroky. Opírá se o přecházející analýzy a informace, na základě kterých se stanovují hlavní témata a cíle společenské odpovědnosti, které budou co nejlépe vystihovat daný podnik. Při volbě daného tématu si určíme daný směr, kterým se chce společnost vydat, image, kterou se chce prezentovat a také její možnosti. Témata se volí ve všech třech pilířích CSR rovnoměrně. [14]

6. Akční plán

Zde si musíme zvolit akčního plánu, který bude navazovat na témata CSR politiky a bude je zpracovávat do daných iniciativ a akcí. V tomto kroku bychom neměli zapomenout kromě seznamu konkrétních akcí také stanovení časového harmonogramu, požadavků na

finanční zdroje, projekt vzdělávání a informování zainteresovaných skupin, stanovení způsobu komunikace, postup získávání dat a zpětné vazby. [14]

7. Realizace

Tento krok stanovuje konkrétní výstupy, které jsou definovány v rámci akčního plánu, jeho realizace závisí na vnitřní kultuře podniku, zavedeném stylu a práce zaměstnanců. V platnost jsou zpracovávány a uváděny konkrétní směrnice a dokumenty a dochází k realizaci neplánovaných akcí. [14]

8. Monitorování

Tato fáze se velmi propojuje, což umožňuje velmi rychle reagovat na vzniklé nedostatky a nástrahy vznikající z možného nesouladu mezi návrhem a reálným stavem, který v organizaci nastal. Jsme tedy schopni určit smysl z pohledu recenze, jak kvalitně a vhodně byl CSR koncept naplánován, zda je postaven na základě reálných důvodů a zda slouží svému záměru. Za tímto záměrem byla stanovena soustava kvalitativních a kvantitativních nástrojů, které slovně nebo číselně vystihují závěrečný status pro dílčí iniciativy, jejichž cílem je určit, do jaké míry jsou jednotlivé iniciativy naplněny. [14]

9. Reportování

Zde dochází k vytváření CSR reportu, který nám podává podrobný přehled o všech společensky prospěšných aktivitách instituce. Slouží nejen jako komunikační nástroj směrem ke stakeholderům, ale také jako manažerský nástroj, který systematicky shrnuje a hodnotí dosažené výsledky a poskytující podklady pro další rozvoj organizace. Tento krok nepopírá žádný autor, nicméně se liší obsahem a strukturou, avšak zásady konceptu CSR jsou stejné. [14]

10. Zpětná vazba

Zpětná vazba představuje nekončící cyklus, který dále vede k nekonečnému zdokonalování úplného systému strategie CSR. Využívá veškerých poznatků získaných v průběhu celé implementace konceptu CSR. Zpětnou vazbu si můžeme také vyložit tak, že probíhá formou kontroly a potvrzení správnosti jednotlivých dílčích činností. [14]

3.6 Standardy a měření CSR

Populární metoda, jak prohlašovat aktivní přístup firmy ke společenské odpovědnosti, je možnost využít buď certifikačních programů, nebo norem. Normy se ve většině případů zabývají konkrétním odvětvím CSR jako např. hodnocení, zpětná vazba, přístupem ke stakeholderům a udržitelnému podnikání, rozvojem a ochranou lidských zdrojů, environmentální řízení nebo bezpečnosti práce. Při splnění určitých podmínek můžeme tyto normy kombinovat. Výjimku představuje norma ISO 26000, která prezentuje prvotní pohled na společenskou odpovědnost firem. V následujícím textu se blíže seznámíme s mezinárodně uznávanými normami. [25]

3.6.1 ISO 26000 – Společenská odpovědnost firem

Kompletní název byl přijat v roce 2011 a zní následovně ČSN EN ISO 26000 – Pokyny pro oblast společenské odpovědnosti. Jde o mezinárodní normu, kterou vydala mezinárodní organizace, jde o příručku společenskou odpovědností pro společnosti a podniky, jak soukromého tak veřejného sektoru. Podnik by si při zavádění CSR měly nejdříve stanovit 7 následujících témat:

1. organizace a management,
2. lidská práva,
3. pracovní podmínky,
4. životní prostředí,
5. korektní podnikání,
6. péče o spotřebitele,
7. zapojení a rozvoj místních komunit. [25]

Těchto 7 oblastí jsou určována podle základních principů publikovaných v normě ve čtvrté kapitole a měl by být brán potaz na přístup k problematice CSR. [25]

3.6.2 SA 8000 – Sociální odpovědnost

Mezinárodní certifikační systém Social Accountability jako referenční standart pro zkvalitňování pracovních podmínek a řízení lidských zdrojů. Vychází z konvencí a referencí Mezinárodní organizace práce a byla vydána organizací Social Accountability International.

Získání certifikátu je náročné, protože samotný proces trvá 3 roky a je zakončen formálním auditem, platnost auditu je 3 roky a v jeho průběhu jsou prováděny tzv. dozorové audity. [25]

3.6.3 AA 1000 AccountAbility

Norma, která má své kořeny ve Velké Británii už v roce 1999 s cílem zformovat strukturu pro politiku společenské odpovědnosti. Tato norma zahrnuje 3 standardy (AA1000APS – Principles Standard, AA1000AS – Assurance Standard, AA1000ES – Stakeholder Engagement Standard), které navrhla nezisková organizace AccountAbility, podstatou je cíl měřit a dokumentovat sociální a morální výkony organizací. Tyto mezinárodně uznávané standardy jsou volně přístupné veřejnosti a je k ní umožňována konzultační a školicí činnost. [25]

3.6.4 ISO 14001 – Systém environmentálního managementu

Obsahuje řadu metod pro environmentální řízení, pokládá značný důraz na vztah organizace k životnímu prostředí. Instituce, která splňuje předpoklady ISO 14001 přispívá k ochraně životního prostředí a brání znečišťování v stabilitě s ekonomickými a sociálními potřebami. Instituce musí přislíbit svůj podíl na trvalém zlepšování svého vlivu na životní prostředí. [25]

Sama organizace si stanoví výchozí stupeň podílu svého vlivu na životní prostředí, aby bylo možné sestavit postup environmentálních hledisek. Veškeré tyto environmentální hlediska bez ohledu na kladný nebo záporný dopad musí být lehce identifikovatelné a instituce je musí vyhodnocovat a u negativních redukovat jejich účinek na životní prostředí. Musí být také stanoven seznam ekologických nehod, které mohou za daných situací nastat při aktivitách organizace a musí být vytvořeny a zkontrolovány havarijní plány. Certifikaci podle této normy mohou realizovat instituce akreditované např. u Českého institutu pro akreditaci. [25]

3.6.5 EMAS – Systém environmentálního řízení a auditu

EMAS je určen státům EU, poprvé zveřejněna v roce 1993. Usiluje o pozitivní ovlivňování organizace k odpovědnému přístupu a ke zlepšování environmentální výkonnosti nad rámec legislativy. Zakladatelem byla Evropská unie, s cílem zjišťování a sledování vlivu činnosti organizací na životní prostředí. Instituce, které se pro dané schéma rozhodnou se zavazují k poskytování důležitých informací veřejnosti. Zveřejňování informací formou

environmentálních prohlášení (prohlášení k životnímu prostředí), které bývá ověřováno akreditovanou třetí stranou. [25]

3.6.6 OHSAS 18001 – Systém managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci

Jako poslední si zmíníme mezinárodní normu, která vznikla v roce 1999 ve Velké Británii. Norma byla vytvořena několika národními akreditačními společnostmi, certifikačními orgány a konzultantskými společnostmi. Snaží se pomoci odstranit nebo minimalizovat rizika pro zaměstnance a další osoby, které by mohly být vystaveny rizikům při činnosti podniku. Dále napomáhá prokazovat splnění právních nároků a je důležitým krokem při formulování a udržování prostředí, které je kvalitní pro zaměstnance i pro podnikání zároveň. Certifikaci podle této normy mohou udělovat certifikační orgány akreditované např. u Českého institutu pro akreditaci. [25]

3.7 Budoucnost CSR

Této oblasti je věnována v poslední době velká pozornost a to nejen ve světě, ale také v České republice. Hlavním cílem je informovat o základních principech, nástrojích a přístupech k problematice CSR, ale také zdůraznit klady, které jsou podstatné pro implementaci CSR firmy. [12]

Snahy o vyvolávání většího zájmu o koncept a jeho působení v praxi je třeba prosazovat u všech zainteresovaných stran. Proto je i do budoucna nezbytné prosazovat inovaci a transparentnost konceptu společenské odpovědnosti firem a zároveň rozvinout na našem území koncepční celospolečenskou diskusi o roli CSR. V České republice ve srovnání s ostatními státy EU zatím nebyla schválena národní strategie pro podporu CSR. [12]

V rozhovoru pro americký deník Forbe jeden z průkopníků CSR John Paluszek vymezuje Global Compact za jednu z pěti oblastí, které budou mít podstatný vliv na budoucnost CSR. [12]

Za první oblast je považován přírodní kapitál, který závisí s účinkem podnikové činnosti na životní prostředí. Soustavně více institucí se začíná zajímat tím, jak ovlivňují prostředí a jaké jsou jejich předpoklady. Dochází tak ke změně tradičních přístupů firmy, jehož jediným závazkem je růst zisku a hodnoty pro akcionáře. [12]

Další oblastí je bod zvratu, který nastane i v užitku a úsilí firem o formování hodnoty s dlouhodobým časovým dopadem a v reportování jejich společensky odpovědných aktivit. Tento předpoklad se do budoucna jeví, jako naprostá samozřejmost. [12]

Třetí oblast je klíčová pro budoucnost, jde o iniciativu OSN Global Compact. GC představuje síť podniků a institucí, které se rozhodly spojit své poslání a denní aktivity s deseti obvykle přijímanými zákonitostmi společenské odpovědnosti ve sféře lidských práv, pracovních podmínek, životního prostředí a korupce. V současnosti slučuje přes 10 000 podniků ze 130 zemí světa a je tak nejrozsáhlejší iniciativou společenské odpovědnosti pod ochranou OSN. [12]

Předposlední oblastí je zvyšování rozdílnosti jako hnací síla pro vyšší závazek etiky a morálky v obchodním prostředí. Jak vůbec ovlivňuje ekonomický růst rozdílnosti je neustále předmětem diskuze. Větší diskuze se vedou nad strukturou a změnou struktury kapitalismu. [12]

Poslední oblastí je přeměna generace budoucích lídrů. Která se do budoucna bude více sociálně projevovat z postavení zaměstnavatele, spotřebitele a investora. Mladší generace má možnost se ve sféře mimoškolních aktivit setkat s činností různých neziskových organizací, které jsou zainteresovány v sociálních, environmentálních oblastech, jejich samotná informovanost v těchto oblastech bude daleko hlubší. [12]

Podle mého názoru je koncept společenské odpovědnosti do budoucna podstatný nejen v rámci národního působení ale také v mezinárodní sféře. Základ konceptu pro jeho následné fungování má výborné předpoklady, ubírá se směrem, který je akceptovatelný pro mnoho podniků a organizací i když v současnosti si tuto možnost ještě nepřipouští. Hlavním důvodem je neznámost a strach z něčeho nového, je otázkou času, kdy se tento koncept stane fenoménem nejen soukromého ale i veřejného sektoru.

V první řadě je důležité seznámit a zvýšit povědomí společenské odpovědnosti mezi podniky a instituce v rámci daného území, stanovit jeho priority a požadavky, které by koncept konkrétněji specifikovaly. Možná bych uvažovala i do určité míry vymezit legislativní požadavky, které by přispěly pozitivně ke statistickým a dalším potřebám.

4 Význam společenské odpovědnosti vybrané firmy pro krnovský region

Tato část diplomové práce se bude zabývat samotným návrhem vhodné strategie společenské odpovědnosti pro podnik Den Braven Czech and Slovak a. s. a budou zároveň stanoveny kroky nutné pro její implementaci. Bude využito obrázku č. 3.5 implementace CSR, který uvádí 10 závazných kroků. Budeme se zabývat vymezením CSR témat a cílů, které budou vycházet z analýzy současného stavu společenské odpovědnosti ve společnosti a budou použity k tvorbě akčního plánu.

4.1 Profil společnosti Den Braven Czech and Slovak a. s.

Celých 40 let firma působí na trhu výrobků a služeb a zároveň je světovým producentem tmelů, silikonů, polyuretanových montážních pěn, technických aerosolu nejvyšší kvality a dodavatelům chytrých systémových řešení stavební chemie. Svým klientům umožňuje nejen přístup k rozsáhlé škále skladem dostupných výrobků, ale také k progresivním materiálům, nejmodernějším technologickým mechanismům, poradenství a zpracované logistice. [26]

Společnost má na území ČR celkem sedm poboček včetně hlavního sídla (ředitelství a centrální sklad, sídlo společnosti, Inko linka, technické poradenství). Na území Slovenské republiky můžeme najít celkem osm poboček, které jsou rovnoměrně rozmístěny. Dále pak najdeme pobočky např. ve Velké Británii, Dánsku, Francii, Turecku, Řecku atd. viz. příloha č.3. [26]

Firma v rámci své firmy klade důraz na tyto dílčí aspekty:

- *Propracovaná logistika a skladování* – hlavní východisko podnik vidí ve vlastním logistickém centru v hlavním sídle se skladovou výkonností přes 20 000 paletových míst. Elektronická koordinace pohybu zboží nabízí nejvhodnější přehled o množství, typu šarže a výrobních datech. Jak už tedy bylo výše zmíněno nabízí své produkty po celé ČR a také SK čtrnácti pobočkami vhodně rozmístěnými po jednotlivých krajích republik.
- *Hustá síť prodejních míst* – je přizpůsobená nejen koncovým spotřebitelům, ale i tak, aby produkty byly dostupné ve všech regionech. Své produkty dodává do všech

velkých obchodních řetězců, které se zaměřují na stavebniny např. OBI, Bauhaus, Baumax, Hornbach.

- *Motivovaný obchodní tým* – školení a odborně specializováni obchodní zástupci, kteří jsou připraveni postarat se o nové a potenciální klienty do nejhlubších detailů. Usilují, aby se stali praktickými partnery při řešení potřeb a žádostí klienta.
- *Síla značky Den Braven Czech and Slovak a. s.* – společnost nepřetržitě pracuje na zvyšování povědomí o značce firmy mezi všechny zainteresované skupiny. Především preferuje tyto následující způsoby mediálními kampaněmi, prezentacemi nejen u zákazníků, ale také na různých veletrzích. Společnost nabízí prodejcům zaškolení personálu, který tak získává potřebné informace pro aktivní nabízení výrobků značky Den Bravem.
- *Inovace a chytrá řešení* – představují garanci rozvoje a pozdější úspěch. Ustavičně zvyšují kvalitu produktů, služeb a logistiky. Paralelně usiluje o zdokonalení počáteční, mezioperační a konečnou revizi. Podobně také rozšiřuje skladovací prostory vybavené moderní manipulační technikou. Nestojí pouze o prodej dílčích výrobků, ale snaží se je sdružovat do logických celků, které představují ucelený systém, propracováváme jejich vzájemné spojitosti a nabízíme řešení, které redukuje náklady na práci, aplikační čas nebo manipulaci.
- *Sofistikovaná technická a marketingová podpora* – v současné době není podstatné mít jen výborný produkt nebo službu. Na trhu výrobků a služeb je obrovská konkurence, před kterou chce být společnost napřed, za tento krok považuje prezentaci produktu zákazníkovi, prokázat konkurenční výhody a vysvětlit způsob aplikace. Obdobně jsou připraveny i koncepty regálových prezentací produktů a podpory značky Den Braven v prodejnách, jde především o letáky, příručky, reklamní cedule, poutače a stopery.
- *Finanční zázemí a stabilita* – společnost představuje jakousi „záštitu“ silného společníka, ne, kterého je spoleh i v problémových letech např. ekonomická krize. Díky aktivní obchodní politice, pracovitosti a poctivému úsilí firma roste i v nepříznivých ekonomických časech. [26]

Podnik už řadu let svým umístěním a působením v dané lokalitě přináší regionu Krnovska řadu konkurenčních výhod. Nemůžu říci, jako obyvatelka Krnova, že bych věděla o jiné české společnosti, která by na tomto území takto či obdobně prosperovala a podtrhávala tak existenci tohoto regionu. Samozřejmě ve srovnání s podniky nacházející se také v průmyslové oblasti, které jsou sice také vidět svou existencí zviditelňují krnovské území, ale už se nejedná o české společnosti např. Erdrich Umformtechnik s. r. o., IVG Golbachini CZ s. r. o., kdy mateřské společnosti sídlí v zahraničí. [26]

4.2 Správa společnosti

Počáteční akcí při implementaci společenské odpovědnosti do struktury podniku je plánování, který je podmíněn závazkem managementu. Nezbytné je tedy sestavit tým a vedoucí tohoto projektu. Nastane-li situace, že management podniku nebude podporovat implementaci ustanovení v oblasti daného systému, kladný dopad nelze při zavádění očekávat. Jednotlivá pomoc managementu podniku, zvláště pak generální ředitelky je nevyhnutelná a představuje základní předpoklad pro úspěšnou implementaci.

Vrcholový management vybrané firma má dohromady 8 členů a skládá se z generálního ředitele, technického ředitele, finančního ředitele, ředitele marketingu, ředitele jakosti a vývoje, personálního ředitele, obchodního ředitele a ředitele logistiky.

Bylo by vhodné zařadit do týmu také bezpečnostního technika firmy, který zajišťuje bezpečnost a zdraví zaměstnanců. Dalším členem týmu by se měl stát vedoucí skladu, který zajišťuje, organizuje uspořádání, hlídá prošlost výrobků a zodpovídá za výdej produktů. Vhodné by také bylo do této skupiny zakomponovat externího pracovníka, který se zabývá zaváděním společenské odpovědnosti podniku. Tým by bylo také vhodné rozšířit o další vedoucí jednotlivých celků podle druhu činnosti, čímž nám ukazuje systém společenské odpovědnosti, že je velmi důležité už od počátku spolupracovat se stakeholdery firmy. Tým vybraných osob by měl vytvořit strategii, která bude odrážet závazky firmy v oblasti společenské odpovědnosti. Jako další úkol má formovat a rozvíjet prostředí v podniku, ve kterém by měl tento koncept být akceptován. Vytvořit systém, ve kterém by bylo efektivně využito finančních, přírodních a lidských zdrojů. Neustále motivovat zaměstnance na veškerých pozicích k co nejefektivnějšímu zapojení. Zpětně pozorovat implementaci svých rozhodnutí a zjišťovat jak negativní i pozitivní dopad společensky odpovědných činností společnosti.

4.3 Určení zainteresovaných skupin

S poučností Den Braven Czech and Slovak a. s. si nemusí být ani všemi svými stakeholders vědoma, a tak i zainterесované strany si nemusí být vědomi, že ovlivňují společnost. Z toho vyplývá, že je nezbytné vybrat pouze ty, kteří jsou pro organizaci důležité. Z vnitřního prostředí podniku jde o management a zaměstnance. Instituce spadá pod koncept Den Braven Czech and Slovak a. s., a proto je důležitá interní strana i samotný závěr. Mezi vnější zainterесované strany patří především dodavatelé. Společnost upřednostňuje dodavatelé, kteří neporušují legislativu a neporušují práva svých zaměstnanců.

Důležitým krokem, aby se zainterесovaná strany zapojili je jejich vzájemná komunikace. Společnost komunikuje se svými stakeholdery nejrozličnějšími způsoby. Komunikace vytváří důležitý aspekt, který může společnosti pomoci nejen v oblasti společenské odpovědnosti stát se lepšími, ale napomáhá i k formulaci mnohých výhod. Obvykle se společnost snaží se svými zaměstnanci komunikovat osobně nebo přes interní síť organizace. Společnost vždy v první týden měsíce svolává poradou, ve které se zhodnocuje minulý měsíc, následující plány a záměry pro další období. Výborným pomocníkem při zavádění nových změn je dotazník pro zaměstnance. Dotazník by měl obsahovat otevřené i uzavřené otázky, následná zpětná vazba může pomoci společnosti stanovit nové možnosti a případně modifikovat stávající aktivity a požadavky zaměstnance.

Nezbytné je zapojení dodavatelů, protože při osobní komunikaci může nastat situace, kdy se dodavatelé začnou chovat eticky. Projeví zájem o společenskou odpovědnost a tím vstoupí do společensky odpovědného chodu firmy. Aby se dodavatelé chovali eticky, mívá společnost podložené Chartou dodavatelů. Proto je důležité, aby podnik tento program dále rozšiřoval. Při rozhovoru mohou dodavatele navázat na nové inovativní materiály. Ty by dále mohli mít pozitivní vliv na organizaci i jeho jednotlivé výhody nejen z pohledu ceny, ale i zlepšení vlastností materiálů. Může tak společnost lépe kontaktovat své dodavatele, o změně svých objednávek ohledně množství materiálu.

Osobní kontakt s odběratelem je pro organizaci podstatný z pohledu rizik, které mohou nastat. Pokud se společnost včas dozví o poklesu poptávky na trhu po stavebních materiálech u některého z odběratelů, může přizpůsobit výrobu a zaměřit se na sklad jiného odběratele, který naopak může zvýšit své požadavky vůči společnosti.

Bývá zvykem, že společnost jednou ročně vytvoří zprávu, která obsahuje činnosti společnosti, cíle organizace pro další budoucí období, informace zda vytyčené cíle byly naplněny dle minulých kritérií. Zpráva by měla být přístupná dodavatelům, odběratelům a zástupcům. V této zprávě by mělo být uvedeno, že společnost je otevřená novým možnostem, i těm, které by ovlivnili její činnost. Společnost by měl a pořádat nejen akce pro své zaměstnance, ale také pro veřejnost, kde by společnost představila svou firmu a prezentovala se. Výsledkem by určitě byl článek v Krnovském regionu.

4.4 Stanovení cílů a principů

Systém společenské odpovědnosti podniku by měl vycházet z vytyčených cílů a principů, které jsou podstatné ze vztahů k jednotlivým klíčovým stakeholderům.

Společnost bezpochyby chce dodržovat cíle, které si v konceptu vytyčila. Pro určení těchto principů je důležité vycházet ze strategických východisek, které byly v rámci závazných dokumentů vytvářející střednědobý Strategický plán společnosti. Tyto dokumenty mají interní charakter a nejsou veřejně přístupné. Je zde vymezeno především vize a poslání společnosti. Poslání společnosti je definováno tímto způsobem:

„Poslání společnosti Den Braven Czech and Slovak a. s. je vytvořit podnik, který v souvislosti se svou historií a současným strategickým plánem bude na trhu nabízet stavební produkty v nejvyšší kvalitě.“ [26]

Vize společnosti vychází ze dvou základních strategií:

- *„Uspokojování potřeb klientů,*
- *využití všech dostupných inovačních postupů při rozvoji produktů,*
- *snižovat zátěž na životní prostředí.“ [26]*

Pozitivní stránky takto definovaného poslání a vize vidím především ve využití minulého a současného stavu podniku a ubírání se do budoucna založené na využití všech silných stránek a zmírnit slabé stránky společnosti.

Postoj firmy ke konceptu CSR

Hlavní důvody, které přiměly společnost k zavedení CSR konceptu ve společnosti, patří:

- zesílit své postavení,
- reagovat na vývoj CSR aktivit u konkurence, jako na výzvu,
- veřejně komunikovat o svých veřejně prospěšných aktivitách a úspěších společnosti,
- systematický přístup k veškerým aktivitám CSR podniku a zesílit snahu o jejich zlepšení.

Společnost chce usilovat o způsob podnikání, který propojí růst ekonomiky, sociální rozvoj a ochranu životního prostředí. Za tímto účelem byly stanoveny následující body vlastní společenské odpovědnosti:

- šetrnější chování k životnímu prostředí,
- péče o zaměstnance,
- sponzoring.

4.5 Analýza současného stavu

Tato část se zaměřuje především na hodnocení současného stavu společnosti Den Braven Czech and Slovak a. s. v oblasti lidských práv a práva zaměstnanců a oblasti životního prostředí.

4.5.1 Zaměstnanci a pracovní doba

Ve společnosti pracují pracovníci na dvousměnném i jednosměnném pracovním režimu, dle pracovní pozice. Na dvousměnném režimu pracují pouze skladníci, kdy ranní směna začíná v 6 hodin ráno a končí ve 3 hodiny odpoledne, v letní sezóně obvykle dělají 1-2 hodiny přesčas, to se odvíjí od ochoty pracovníka. Tzv. odpolední směna nastupuje na směnu v 11 hodin do 7 hodin, v letním provozu zaměstnanci obvykle dochází už na 10 hodinu, když mají zájem o přesčas. Skladníci mají v měsíci 3 týdny ranní směnu a 1 týden odpolední. Dále potom fakturanti, sekretářky, marketingový pracovníci a obchodní zástupci a ostatní

zaměstnanci dochází na 8 hodinu ranní a směnu končí v 5 hodin od poledně. Průměrná pracovní doba týdně je 43 hodin, můžeme říci, že organizace neporušuje zákoník práce. Zaměstnanci mají stanovenou hodinovou pauzu po čtyřech odpracovaných hodinách. Přesčas jsou individuální dle ochoty zaměstnanců, podle názoru společnosti je o přesčasy zájem. Z pohledu společenské odpovědnosti to není správné. Společnost by se měla zajímat o zaměstnance a jejich rovnovážný osobní a pracovní život. Tím, že se přiklání přesčasům, zanedbává „vědomě“, aby se její zaměstnanci věnovali i svému soukromému životu.

4.5.2 Náhrady zaměstnanců

Struktura odměňování zaměstnanců je dána v interních předpisech společnosti. Generální ředitel, vedoucí jednotlivých oddělení a administrativní pracovníci mají individuální mzdu. Skladníci mají stanovenou pevnou mzdu, podnik dále vyplácí povinné příplatky za práci přesčas, práci o víkendech a svátcích dle zákoníku práce. Jak již bylo výše zmíněno, tak práce přesčas u pracovníků je běžná, jednou za rok dělají skladníci inventuru o víkendu, jinak práci o víkendech společnost nepodporuje.

Do struktury odměňování podniku můžeme zahrnout i sociální a motivační program. Jednotlivé body programu zní:

- příspěvky na obědy (ve formě částečně placených stravenek),
- nápoje v pracovní době zdarma,
- příspěvek k narození dítěte,
- věcný dar při odchodu do penze,
- slevy na produkty podniku,
- bezplatné poskytnutí pracovního oděvu a pomůcek 4 x ročně,
- měsíční příspěvek na důchodové pojištění.

Společnost na současnou dobu poskytuje svým zaměstnancům rozsáhlý systém nadstandardního odměňování. Bylo by vhodnější z pohledu zaměstnanců vytvořit tzv. program Cafeteria, jde o systém odměn, kdy zaměstnanec může volit dle svých potřeb a preferencí.

Pokud budou motivační benefity aplikovány do struktury Cafeteria, bude program odměn výhodnější nejen pro zaměstnance ale i pro celou společnost. Zaměstnancům se bude zamlouvat, že si budou moci vybírat, které odměny budou preferovat, a tak dojde ke zlepšení vztahů v samotné organizaci a budou usilovat, aby byl podnik prosperující. Motivací pro zaměstnance bude to, že společnost bude poskytovat odměny, jen pokud firma naplní předem vytyčený roční plán předcházejícího roku. Možnost volby je současné době velmi podstatná. V případě, že si společnosti stanoví maximální počet využívaných odměn nebo podle finanční náročnosti jednotlivých druhů zamezí výši finančního příspěvku na jednoho zaměstnance, dosáhne tak i snížení nákladů v oblasti nadstandardního odměňování, což bude do budoucna pozitivní.

4.5.3 Nespokojenost zaměstnanců

Zaměstnanci mohou podávat stížnosti buď přímému nadřízenému, jiným výše postaveným osobám nebo přímo řediteli společnosti. Ve společnosti nepůsobí odbory i přes tuto skutečnost se společnost chová korektně. Při vzniklých nejasnostech mohou oslovit výše postavené osoby nebo taktéž ředitele. Protože ve společnosti se zaměstnanci nemohou „opřít“ o odbory, bylo by vhodné, kdyby si pracovníci zvolili jednoho pracovníka, který je bude zastupovat. V každém podniku se najde pár osob, které mají problém s tím, aby šli „přímo“ řešit problém. Tento způsob by mohl zachovat anonymitu konkrétních zaměstnanců v případě řešení vzniklých problémů. Pro organizace je to pak přínosnější z důvodu efektivnějšího řešení stížností. Čas představuje peníze a řešitelé stížností se tak budou moci věnovat jiným aktivitám.

Společnost může tuto skutečnost také řešit tak, že najme externí osobu, která bude se zaměstnanci v osobním kontaktu, a budou řešit pracovní problémy. Člověk, pracující pod stresem, nevykonává dobré pracovní výkony, jaké jsou vyžadovány. Finanční prostředky vynaložené na najmutí externisty, budou podstatně nižší než přínosy, které společnost dosáhne, když zaměstnanec bude vykonávat svou práci tak, jak je od něj očekávána.

Každý zaměstnanec si je vědom, jaký trest ho čeká za špatné pracovní výkony. Společnost má zavedený systém černých teček, kdy při první nekázní v příslušném roce je zaměstnanec ústně nebo písemně kárán. Při druhém prohřešku je zaměstnanci odebráno osobní ohodnocení dle stanovené tabulky. Při třetím prohřešku zaměstnanci hrozí propuštění a může být zrušena pracovní smlouva.

Pro odebrání pracovního ohodnocení má společnost zavedenou tabulku srážek osobního odměňování. Vše se odvíjí od výše přestupků, odebranou částku provinilého zaměstnance může vedoucí úseku, rozdělit mezi ostatní pracovníky dle svého uvážení.

4.5.4 Sociální vztahy se zaměstnanci

Podnik má zavedený Systém kariérních rezerv, který bohužel není ve společnosti znám mezi zaměstnanci a z toho vyplývá, že také není dostatečně využíván. Do specifického systému se může přihlásit kdokoli ze zaměstnanců, bez ohledu na pracovní pozici, počet odpracovaných roků, věku nebo nejvyššího dosaženého vzdělání. Hodnocení zaměstnance obsahuje pět bloků. Kdy první hodnocení provádí nejvyšší nadřízený daného úseku, druhé hodnocení zástupce vedoucího úseku, dle pak hodnotí personální útvar, zaměstnanec se podrobuje také psychologickým, osobním a jazykovým testům. Problém přichází ze strany organizace, která nedostatečně motivuje své zaměstnance. Společnost si nepřipouští, že zaměstnanci, kteří v dané firmě pracují na nižších pozicích, bývají pro podnik nejlepšími zdroji pro obsazování vyšších pracovních pozic, než potencionální zaměstnanci z vnějších zdrojů. Společnost není v tomto směru dostatečně zřetelná.

Zlepšení problémů transparentnosti musí řešit pomocí možnosti vzdělávání svých zaměstnanců. Zaměstnanci zvýší své dosavadní schopnosti a získají tak vyšší fixní mzdu, zvýšení šancí na získání lepšího pracovního místa, nejen v rámci podniku ale v jiných společnostech. Zaměstnanci i přes tuto skutečnost budou dále absolvovat výběrová řízení, budou mít lepší informovanost o volných pracovních místech a budou mít daleko větší výhodu v porovnání s externími zájemci o práci. Pro společnost je daleko snadnější zaměstnat stávajícího zaměstnance, který jim ušetří náklady na čas, protože bude mít daleko nižší potřebu zaškolení a bude se snadněji a rychleji adaptovat.

Nastane-li doba, kdy je společnost nucena k propouštění zaměstnanců nabízí poradenství jak postupovat na úřadu práce. V rámci společenské odpovědnosti je nezbytné, aby se podnik zajímal i o své propuštěné zaměstnance, nejen o stávající zaměstnance. Proto je nutné, aby podnik zavedl tzv. outplacement systém.

Tento systém je dělen na dvě části. Ze zákona mají zaměstnanci dvou měsíční výpovědní lhůtu a nárok na tři měsíční odstupné, dále se to pak odvíjí od počtu odpracovaných let. U zaměstnanců, kteří ve společnosti pracovali kratší dobu než dva roky, ale delší než jeden rok, bude vhodnější ponechat státem stanovené odstupné. V současné době

je špatná situace na trhu práce pro osoby v předdůchodovém věku, máme namysli osoby nad 60 let, kdy jim bývá vypláceno odstupně podle roční průměrné mzdy. Tento systém zvyšuje náklady společnosti. Z finančního pohledu je to pro organizaci nevýhodné, ale na druhé straně se zlepší hodnocení organizace ze strany zaměstnanců, kteří ocení vyšší odstupně.

V oblasti sociální podpory života svých pracovníků společnost přispívá na sportovní aktivity zaměstnancům např., pokud chce pracovní skupina uspořádat turnaj v tenisu nebo jednou týdně jednou týdně chodit na ledovou plochu zahrát hokej, předloží svůj návrh řediteli a čeká na schválení managementu, dostane skupina příspěvek na pronájem lední plochy. Přispíváním a podporováním sportovních aktivit společnost dbá na zdraví zaměstnanců a zároveň se jim tak snižují náklady na vyplácení nemocenských dávek během prvních dnů a náklady na přijímání nových zaměstnanců.

Společnost by dále mohla několikrát ročně pořádat pro své zaměstnance akci „Darování krve“. Jelikož je v sousedním městě Bruntál transfuzní oddělení pod Nemocnicí Bruntál, není problém, aby kolektivně šli zaměstnanci darovat krev. Akce by určitě měla přínos pro společnost reklamu v podobě článku v Krnovských listech a regionu. Zaměstnanci by kromě dobrého skutku měli zároveň proplacenou denní mzdu.

4.5.5 Společnost a ochrana životního prostředí

Jednou z priorit společnosti je brát ohled na životní prostředí. Podnik získal v roce 2005 certifikát ISO 14 001, pomocí svých auditů, které se prováděly během roku. Audity se zaměřují na:

- množství odpadu,
- množství spotřebované energie,
- množství spotřebované vody,
- množstvím vypouštěným emisí do ovzduší.

Prioritou společnosti je snižování odpadu, z tohoto důvodu byl stanoven Komplexní systém odpadového hospodářství, kdy hlavním cílem je zabezpečit maximální procento recyklovatelného odpadu. Odpad se dělí na nebezpečný a ostatní, kdy za nebezpečný považují veškerý hořlavý materiál. Nejčastějším odpadem je všeobecně papír, který je dále recyklován,

společnost uvádí, že 85 % odpadu je bude recyklováno nebo energeticky zhodnoceno. Firma se vyznačuje v oblasti snižování nebezpečného odpadu, kdy tyto čísla dlouhodobě klesají.

Cíle spotřeby vody a snižování množství energie se nedaří dlouhodobě snížit. Spotřeba v posledních letech mírně roste. Firma se od letošního roku snaží s tímto problémem vypořádat, a tak rozmístila na jednotlivé místa měřicí přístroje, které měří spotřebu vody a energie. Tak společnosti zjistí, ve kterých částí je spotřeba vyšší a přijde na nedostatky, které růst způsobily, a tak bude moci tento problém efektivně řešit.

Spotřebu vody se snaží snižovat čističkami odpadních vod a zpětně vodu tedy používá k splachování splašků. Díky tomuto systému není spotřeba ještě několika násobně vyšší. Vodu, kterou podnik několikrát použije, vypouští do místní kanalizace. K tomuto úkonu je nutné, aby jednou za tři měsíce proběhlo měření, které trvá jeden den, kdy je prováděna hygiena vody a monitoruje se, zde tento systém nepřekračuje stanovené limity.

Množství vypouštěných emisí do ovzduší je sledováno také pomocí měřicích přístrojů. V současné době tyto hodnoty jsou podlimitní, ale i přesto společnost dbá na jeho snižování. Měření je prováděno jednou za šest měsíců.

Hlavním cílem společnosti je snižování všech čtyř uvedených bodů, hlavně snižování celkového odpadu, zvláště nebezpečného. Dále potom se chce zaměřit na snižování spotřebované množství vody, elektrické energie a vypouštění emisí. Ke snížení by měli přispět již zmíněné měřicí přístroje v jednotlivých úsecích objektu podniku.

Společnost je umístěna na periférii města a je zde špatná dostupnost městskou hromadnou dopravou, převážná část zaměstnanců jezdí do zaměstnání osobním automobilem. Firma se ještě nedávno potýkala s nedostatkem parkovacích míst, kdy tento problém byl vyřešen rozšířením parkovací plochy. V letním období dost zaměstnanců jezdí z města Krnova do práce na kole, kdy cesta trvá cca. 40 minut. Společnost také mohla motivovat zaměstnance a mohla vyhlásit letní soutěž o kolo, kdy ten zaměstnanec, který na kole přijede nejčastěji, získá kolo. Tak by společnost přispěla k ochraně životního prostředí.

V rámci ochrany životního prostředí by měla společnost zavést tisk na obě strany, kdy tento úkon v současné době ke společensky odpovědným činnostem podniku nepatří. Bylo by tedy vhodné zavést povinnost tisku na obě strany, v první řadě především u interní dokumentů. Dnes v době elektronické komunikace společnosti provádí tisk jako podporu

svých interních činností, a proto není problém zavést oboustranný tisk, který zároveň šetří náklady na nákup papírů a tonerů do tiskárny.

4.6 Stanovení CSR témat a oblastí

V rámci současného stavu CST společnosti byla identifikována řada cílů mezi, které patří především nabídnout lepší přístup zaměstnanců ke vzdělání a nabízení pracovního růstu, lepší chování ke svým stakeholderům, zkvalitňování produktů, snižování energie vody a odpadů vedoucí ke zkvalitňování životního prostředí. Z těchto skutečností jsem vycházela při definování následujících oblastí, které by postupem času společnost měla plnit:

- zajištění růstu objemu zveřejňovaných dat, odstranění nedostatků z hlediska komunikace,
- zavedení etického kodexu, rozvinout systém řešení stížností,
- vývoj produktů s ohledem na životní prostředí,
- aktivní přístup k CSR a propojení CSR do všech aktivit společnosti,
- trvalý a udržitelný rozvoj.

Postupně kroky zajišťují skutečnost, že některé činnosti ve společnosti bude možné provést snadněji a rychle, ale i naopak. Body jsou založené na předpokladu stavebních kamenů, jejichž dosažení vytváří předpoklad pro vytvoření nezpochybňované, respektované a využívané společenské odpovědnosti podniku.

Aplikace systému a stanovení cílů musí společnost do své strategie vymezit časový harmonogram, rozpočet a osobu odpovědnou za jeho dodržení. Osoba zodpovědná za plnění stanovených cílů musí provádět kontroly, zda jsou tyto činnosti přínosem nebo nikoli, protože jako většina cílů i tyto musí být prokazatelné a měřitelné. Je nutné, aby společnost brala na vědomí, že implementaci systému nelze provést ve všech částech společnosti naraz. Existují oblasti, které vyžadují delší dobu pro zavedení. Na základě syntézy je doporučeno do konce tohoto roku pomalu zavádět cíle v oblastech, které mají vliv na životní prostředí a zároveň začlenit cíle v oblasti vzdělávání zaměstnanců. Soutěž v množství jízd do práce na kole bude v akčním plánu stanovena od roku 2015. Samotná implementace by měla skončit na konci

roku 2015, zodpovědným pracovníkem za implementaci přijatých kroků a opatření bude navržena ředitelem společnosti, který řídí celý koncept CSR do společnosti.

4.7 Akční plán

Akční plán bude prezentovat výše jmenované oblasti, kdy budou navrženy jednotlivé činnosti a každá činnost bude doplněna o témata, která by měla vést k jejich naplnění. Akční plán má vytvářet změnu, které se dosáhne pomocí stanovených činností. Nové aktivity nemají za úkol nahradit stávající činnost pouze je efektivně doplnit a ukázat správný směr. Mluvíme především o těchto činnostech:

- vzdělávací systém a jeho rozvoj (např. školení a různé rekvalifikace)
- motivační a adaptační systém,
- spolupráce s veřejností (např. školy poskytovat studentům praxi, s veřejností),
- sponzoringové činnosti,
- rovnoměrné procesy,
- výzkum a vývoj nových technologií.

4.7.1 Činnosti ve sféře pracovního prostředí

1. Zaopatřit větší propagandu

Růst propagace by měl zajistit větší povědomí o podniku nejen v rámci MSK, ale i v dalších, a tak přispět k zdokonalení image mezi cílovými skupinami. Cílové skupiny v tomto případě představují studenti vysokých a středních škol, kteří hledají práci. Společnost Den Braven a. s. má jako většina firem výhodu v tom, že se orientují na konečného zákazníka a vynakládají tak podstatnou část finančních prostředků do marketingových akcí a reklam, které posilují image podniku.

2. Nabízet pracovní pozice rovnoměrně pro muže i ženy

V hodnocené současného stavu, jsme se zmiňovali, že drtivá většina pracovních míst je směřována k mužskému pohlaví. Můžeme to chápat v případě, kdy je práce typicky mužská záležitost např. skladník. Dané skutečnosti můžeme rozumět, pokud jsou tak označovány

místa, u kterých je šance, že se nemohou o ně ucházet i ženy. Ženské pozice jsou ve společnosti používány pouze u pozic, které jsou typicky obsazované ženami např. asistentka, recepční a které nejsou z hlediska kvalifikace náročné.

3. Stanovit pevná pravidla při přijímání nového personálu

S ohledem na to, že jsou obvykle přijímání muži bylo by vhodné zaměřit se na kontrolu a zpětné hodnocení, zda jsou při pohovorech dodržována pravidla a nedochází ke znevýhodnění některých uchazečů. Tento krok lze naplnit pomocí standardizované dokumentace přijímacích pohovorů. Tento dokument by měl obsahovat zdůvodnění, proč právě tato konkrétní osoba byla přijatá a ostatní ne.

4. Vytvoření pozice externí osoby

Jde o pozici, která by řešila stížnosti a problémy zaměstnanců a dalších práv a povinností zaměstnanců, osoba by měla vykonávat svou činnost i v dalších pobočkách popřípadě i v zahraničí. Tato osoba by měla otevřeně naslouchat a řešit vzniklé problémy se zaměstnanci ještě před tím než se obrátí na odbory. Bude dále evidovat všechny stížnosti a jednou za rok provádět vyhodnocování. Společnost se tímto může vyhnout negativních recenzí svých zaměstnanců. Prvním krokem bude přiřazení role již existující pozici. Může se jednat o pozici např. kontrolor a vykonavatel CSR, kdy navrzení je také součástí této práce. Bude v průběhu určitého časového horizontu docházet ke kontrole, zda je tento způsob efektivní a popřípadě její zaměření směřovat potřebným směrem. V dalším kroku bude záviset na tom, zda se tato pozice prosadí či nikoli a podle toho bude zformulovaná samostatná pozice se širší agendou.

5. Zavést průzkum spokojenosti zaměstnanců

Před implementací konceptu CSR by měl být proveden průzkum spokojenosti zaměstnanců prostřednictvím dotazníkového šetření. Tento průzkum nabídne nové možnosti rozšiřování CSR činností ve společnosti a zároveň budou sloužit, jako podklad pro analýzu stakeholderů.

Dotazník by měl být anonymní a bude obsahovat 10 otázek, z toho 2 otázky budou rozřazovací a budou sloužit k rozčlenění zaměstnanců do skupin dle věku a počtu let odpracovaných v podniku. Samotné vyhodnocení a vypracování konečné zprávy bude mít na

starosti pozice kontrolora a vykonavatele CSR, která také zaopatří jejich šíření vyšším pozicím.

6. Vznik a využití etického kodexu

Vytvoření etického kodexu, kdy jde nejen o kodex zformulovat ale zároveň prosadit mezi zaměstnanci. Aby byl akceptován, jako jednu z vnitřních norem, kterou je nutné dodržovat.

Etický kodex by měl být zaměstnancům prezentován osobně kontrolorem a vykonavatelem CSR, odpovědět na případně vzniklé dotazy a nesrozumitelnosti. Dále by měl každý zaměstnanec dostat tištěnou verzi a tato norma by měla být umístěna na nástěnkách každého úseku společnosti. Na webové stránky by měl být etický kodex zveřejněn až v okamžiku, kdy si společnost bude jistá, že plně plní svůj účel.

Úkolem kontrolora a vykonavatele CSR bude také dohlížet na dodržování kodexu a reportování čtvrtletních hodnocení vedení společnosti.

7. Zavést program dobrých nápadů

V rámci celé společnosti by bylo vhodné zavést soutěže, které by byly zveřejňovány a vyhodnocovány v každém firemním zpravodaji. Kdy na každé čtvrtletí by byla vyhlášena soutěž, která by se týkala určitého tématu (např. Co jako zaměstnanec společnosti postrádáte? S kterými organizacemi by podnik měl spolupracovat a proč?) a nejlepší návrh by byl hmotně odměněn.

8. Zavedení zaměstnaneckých dnů ve společnosti

Společnost díky svému umístění na periférii města Krnova má vhodné podmínky pro konání zaměstnaneckých dnů. Zaměstnanecký den by měl sloužit pro rodiny a blízké příbuzné zaměstnanců s různými atrakcemi a také prohlídka jednotlivých úseků s odborným výkladem. Program by měl zahrnovat v první části představení společnosti, seznámení s dosavadními úspěchy a spolupráce mezi s jinými organizacemi. Druhá část by měla probíhat formou uvolněné zábavy.

9. Vytvoření časopisů pro nové zaměstnance

Přizpůsobení nových zaměstnanců bude doplněn o časopis, který by měl seznámit nové zaměstnance s chodem společnosti a sdělit tak informace, které mu usnadní začátek pracovního procesu. Časopis by měl obsahovat základní informace o společnosti, kultuře, seznam potřebných kontaktů, seznam potřebných školení a potřebné formuláře, které je nutné před nástupem odevzdat např. pro personální úsek. Dále bude obsahovat nejčastější otázky, které jsou kladeny ze strany nových zaměstnanců a následně jejich odpovědi.

4.7.2 Činnosti ve sféře místní komunity a vzdělanosti

1. Pravidla pro poskytování finančních prostředků

Společnost Den Braven Czech and Slovak a. s. jako ostatní velké podniky v Moravskoslezském kraji jsou dotazovány mnoha žádosti o dárcovství. Jedním z principů CSR, který je v současné době vyzdvihován, je právě koncepcí a předem stanovený přístup k filantropickým činnostem, řeší orientaci v dárcovství. Tento přístup nemůže být využíván ve všech typech filantropických činností, protože některé mají jednorázový charakter, nebo se soustředí na poskytování nízkého finančního obnosu, u kterých by příslušný přístup nebyl účelný. Bylo by vhodné navrhnout strukturu, kdy převážná část finančních prostředků bude vynaložena na dlouhodobé projekty a část peněz by se investovala dle aktuálních potřeb. Rozhodovat o udělování peněžních prostředků by měli osoby s vyšším pozičním postavením.

Je tedy navrženo vytvořit základní dokument, ve kterém by se nejvyšší vedení podniku dohodlo s pomocí vykonavatele a kontrolora CSR, jaké budou klíčové oblasti, které by společnost podporovala. Společnost by se měla zabývat především oblastmi, které budou mít i přínos pro společnost, proto by se měla stanovit také požadovaná kritéria, dle kterých se společnost bude rozhodovat. Společnost by si měla vést seznam těchto aktivit a stanovit způsob, kterým bude odmítat žadatele. V rámci společenské odpovědnosti by bylo vhodné poskytnout nevybraným žadatelům důvod z jakých důvodů tak bylo rozhodnuto.

2. Spolupráce s neziskovými organizacemi

Tento bod bude mít v kompetenci vykonavatel a kontrolor CSR. Podnik si vybírá společnosti dle vlastního uvážení, v kterých oblastech může mít přínos a kde je spolupráce oboustranně přínosná. Je potřeba brát v potaz současné a budoucí potřeby místní společnosti a ohlížet se na oblasti, které jsou z pohledu dárcovství zanedbatelné.

Společnost tradičně velké množství finančních prostředků do sportovních aktivit na úrovni sponzoringu především do místního basketbalového a fotbalového oddílu. Hlavním důvodem je, že převážná část zaměstnanců se aktivně hraje tyto sporty.

Podnik by mohl podporovat i Středisko volného času Méd'a, jde o příspěvkovou organizaci, která se věnuje sportovním a volnočasovým činnostem ve všech věkových kategoriích. O prázdninách pořádá tato organizace tábory, soustředění a soutěže, a také organizuje příměstský tábor.

Dále by mohla podporovat Transfuzní službu v Bruntále, jde o neziskovou organizaci, která se věnuje oblasti, která je dlouhodobě podfinancována.

V poslední řadě bych doporučila společnosti podporu Slezské diakonie, která se věnuje osobám se zdravotním a sociálním znevýhodněním ve všech věkových kategoriích. Jde o neziskovou organizaci, která nežádá jen finanční pomoc, ale také věcnou, partnerskou a dobrovolnickou pomoc.

3. Nový vzhled výroční zprávy

Vzhled současné výroční zprávy není moc přízniví, především nesplňuje funkci reprezentativního dokumentu, protože je zveřejňována pouze ve formě PDF dokumentu a navíc není přímo uveřejněna na webových stránkách společnosti, můžeme ji najít prostřednictvím internetového vyhledávače. Celkově se jeví výroční zpráva, jako nevýrazná tím dle mého názoru kazí společnost svou image. Potřebné by bylo oživit zprávu obrázky a logy společnosti, podrobněji se zabývat jednotlivými kapitolami, především úvodem a v poslední řadě chybí v poslední zveřejněné zprávě závěr. Navrhované změny:

- oživení pomocí obrázků a log související s podnikem,
- lepší členění kapitol a podkapitol,
- větší textový obsah.

Pokud se organizace do budoucna rozhodne vydávat CSR report, je nezbytné, aby výroční zpráva měla reprezentativní vzhled. CSR report vychází z výroční zprávy a jsou vytvářeny zpravidla jako atraktivní dokumenty s grafickou úpravou a je tedy nutné opatřit, aby rozdíl mezi těmito dokumenty nebyl výrazný. Ideální je, aby dokumenty vycházely z jednotných grafických stylů a úprav dokumentů.

4. Změny webových stránek

Na první pohled jsou webové stránky organizace velmi atraktivní, ale setkáme se hned s několika nedostatky, především postrádáme výroční zprávu, jak už bylo výše zmíněno dále pak informace o organizační struktuře, počtu zaměstnanců a finanční ukazatele. Informace by měly být pevně zveřejněny mezi údaji o společnosti, kde je jejich zveřejnění nejvhodnější.

5. Usilovat o ocenění v oblasti CSR

Zmiňujeme logický krok, který by měl nastat poté, co společnost začne pravidelně zveřejňovat CSR report. Organizace by měla usilovat především o ocenění „Cena VIA BONA, která se zaměřují na specifické oblasti společensky odpovědných činností, kdy se domnívá, že společnost dosahuje vynikajících výsledků a mohla by zde uspět. Dále by pak byla přínosná soutěž „Národní cena ČR za společenskou odpovědnost“.

4.7.3 Činnost ve sféře životního prostředí

1. Vliv společnosti na životní prostředí

Společnost Den Braven a. s. podle získaných informací vykazuje průměrné výsledky související se životním prostředím produkce do okolí komunity. Bohužel také jde o informace, které nejsou přístupné veřejnosti ani pro tuto práci. Proto bych společnosti doporučila zaměřit se na následující oblasti a zveřejňovat tak do budoucna tyto údaje:

- roční spotřeba elektrické energie,
- roční spotřeba vody,
- roční vypouštění emisí,
- procento recyklovaných a komunálních odpadů za rok.

4.7.4 Činnosti ve sféře trhu a vztahů s obchodními partnery

1. Připojit se k veřejným zakázkám a akceptovat nový etický kodex

V současné době se společnost neúčastní ve veřejných zakázkách. Bylo by vhodné v rámci společenské odpovědnosti společnosti prokázat, iniciativu, která podporuje efektivnost a etiku v dané oblasti.

Přijetí nového etického kodexu nebude v rozporu s vnitřním kodexem společnosti, který je navrhnut v této diplomové práci (P59LOHA) a ani již dosažené praxi ve společnosti. Výhodou jeho přijetí je především jasná definice chování společnosti, pokud se chce účastnit veřejných zakázek a chce vykonávat s maximální možnou transparentností. Podnik, který etický kodex přijme vzniká závazek, kdy je povinna zveřejňovat důležité informace týkající se veřejných zakázek, kterých se aktivně účastní.

2. Poskytovat zákazníkům informace o vlastních CSR činnostech

Základem této akce je rozšíření propagačních a obchodních materiálů společnosti a novou část, která je věnována činností CSR. Ve většině již publikovaných materiálech převažuje prezentace produktů a jejich technické parametry, nikde ale nejsou uvedeny např. zátěže na životní prostředí při výrobě a další zátěže na životní prostředí.

3. Sféra prodejní činnosti společnosti

Hlavní myšlenkou je růst uzavřených obchodních smluv, které budou zákazníkovi po prodeji zaručovat celoživotní záruku produktu a ekologickou likvidaci obalů z produktů. Tento cíl by měl mít na starost úsek prodeje.

Ekologická likvidace zaručí, že proběhne optimální likvidace produktu a recyklaci jeho dílčích složek. Zaměstnanci společnosti by měli získat zpětnou vazbu ohledně likvidace produktů a na základě těchto poznatků budou moci navrhnout zlepšení, která budou celý proces likvidace zrychlovat.

4.8 Implementace a monitorování

Předposledním krokem samostatné implementace je podle akčního plánu začlenění společnosti za podpory managementu systém společenské odpovědnosti do svých současných organizačních struktur.

Monitorování a vyhodnocování činností a přínosů za implementaci konceptu CSR. Společnost by se měla zaměřovat na kvalitativní i na kvantitativní indikátory úspěšnosti. V tabulce 4.9 můžeme vidět konkrétní indikátory podle oblastí CSR.

Tabulka 4.9: Aktivita monitorované v oblasti CSR

Oblasti CSR	Aktivita
Prostředí na trhu	Počet dodavatelů zapojených do CSR Růst počtu zákazníků Růst potencionálních odběratelů
Pracovní prostředí	Růst spokojenosti zaměstnanců Větší poptávka na trhu práce Zvýšení efektivnosti pracovního týmu
Místní společnost	Podpora a spolupráce na projektech Sponzoring
Životní prostředí	Snižování zátěže na ŽP Finanční úspory ze spotřeby vody, energie a odpadů

Zdroj: vlastní zpracování

Monitorování nemusí být realizováno po ukončení implementačního období, ale může své aktivity kontrolovat v průběhu celého implementačního procesu. Častější kontrola může přispět ke zlepšování a upravování systému. Větší zásahy by měly být prováděny až po skončení implementačního období s časovým odstupem.

4.9 Reportování

Po dokončení implementace, která by měla skončit v září roku 2015 by společnost měla vytvořit zprávu, ve které podával informace zainteresovaným skupinám o veškerých činnostech. O počtu podpořených projekt, na kterých se společnost podílí a dalších podporách místním neziskovým organizacím. Pak by měla ve zprávě vyhodnotit dodržení stanovených cílů, popřípadě o nově vytyčených a určit směr, kterým chce dále směřovat. Cílem společnosti je, aby zpráva byla publikována na webových stránkách a byla tak přístupná široké veřejnosti a především také odběratelů, dodavatelům, zaměstnancům atd.

5 Závěr

Diplomová práce se zabývala problematikou společenské odpovědnosti firem a zaměřovala se na možnosti implementace konceptu do současné struktury řízení v konkrétní společnosti. Cílem práce je pokus o zvýšení obecné společenské prospěšnosti společnosti Den Braven Czech and Slovak a. s.. Pokud podnik přistoupí k implementaci konceptu CSR do svých procesů, dává tím najevo, že si je vědom závazků vůči lidské společnosti, kterou se stává součástí k vlastnímu rozvoji.

Cílem práce bylo navrhnout způsob implementace strategie CSR do společnosti Den Braven Czech and Slovak a. s.. Šlo o rozlehlý úkol, který se týká skupin oblastí fungování firmy počínaje jeho obchodní aktivitou, reklamou a vztahy se zainteresovanými skupinami.

Základem pro zpracování práce bylo seznámení s konceptem CSR, nahlédnutí do fungování a struktury firmy, jejich charakteristických znaků, aktuální trendy a příklady dobré praxe v oblasti CSR. Byl také kladen důraz na požadavky společnosti, které byly doplněny o návrh autorky.

V teoretické části již bylo zmíněno, že firmy mají možnost výběru z jednotlivých norem a systémů, které jim jsou nápomocnými stát se odpovědnou firmou. Záleží na společnosti, zda svůj vytvořený systém nechá certifikovat nebo si ho vytvoří jen pro svou potřebu. Vytvořený systém společenské odpovědnosti dle normy ISO 26 000 není certifikovatelný a i přes tuto skutečnost je pro společnost pozitivní, protože jim pomůže při plnění jejich budoucích potřebách a aktivitách. V počátcích implementace se může zdát, že finanční prostředky, které byly investovány do implementace konceptu, jsou vyšší než příjmy a výhody plynoucí ze zavedení. V delším časovém horizontu společnost bude daleko citelněji pozorovat přínosy, které v počátcích pociťují pouze vzdělaní manažeři.

Podmínkou pro splnění cíle práce, bylo nezbytné nastínit celý proces implementace CSR strategie, který se skládá z devíti kroků včetně hodnocení viz. závěr, které byly popsány v teoretické části práce.

Prvním krokem byla provedena analýza zainteresovaných skupin, dále pak vymezení cílů a principů neboli definování základního můstku pro stanovení budoucího vývoje strategie společenské odpovědnosti společnosti Den Braven Czech and Slovak a. s.. Třetím krokem bylo důležité provedení zhodnocení současného stavu činností CSR v rámci tří základních

pilířů CSR. Na základě zjištěných výsledků dosahuje společnost velmi dobrých výsledků především v oblasti sociální a environmentální, naopak ekonomická oblast není tak výrazná.

Zmíněné kroky vyústily ve stěžejní část této práce, kterou bylo nadefinování vlastní CSR strategie pro budoucí období a navrhnutí akčního plánu. Byly navrženy specifické aktivity, které budou realizovány v budoucím období. V oblasti pracovního prostředí bylo navrženo 9 akcí, pro oblast místní komunity a vzdělanosti bylo navrženo 5 akcí, pro oblast životního prostředí byla navržena 1 akce a v oblasti trhů a vztahů s obchodními partnery byly navrženy 3 akce. V posledních dvou zmiňovaných oblastech bylo navrženo méně akcí, protože společnost využívá v oblasti životního prostředí normu ISO 14 000, která neustále a rovnoměrně podporuje rozvoj.

Poslední část praktické práce byla soustředěna na realizaci, monitorování a reportování stanovené strategie CSR. Kdy byla věnována pozornost také návrhu struktury CSR reportu, který by v budoucnu společnost mohla využívat pro své potřeby.

Podnik Den Braven Czech and Slovak a. s., vykonává řadu aktivit, které se dotýkají společenské odpovědnosti v oblasti ekonomické, environmentální i sociální. Problém pramení ze skutečnosti, že nemá nadefinovaný systém, který by dával reálný přehled o jejich aktivitách, cílech a hodnotách. Autorka se tedy pokusila sestavit systém, který by dal podniku právo se publikovat jako společensky odpovědná organizace. Stanoveny byly osoby odpovědné za implementaci navrhovaného systému společenské odpovědnosti organizace do Den Braven Czech and Slovak a. s., který by představoval správný směr. Společnost realizuje viditelné kroky ve všech třech oblastech společenské odpovědnosti, které ústí k udržitelnému rozvoji a v každém kroku usiluje jít nad rámec legislativy.

Seznam zdrojů

Odborné knihy

- [1] STRECKOVÁ, Yvonne. *Veřejná ekonomie pro školu i praxi*. Vyd. 1. Praha: Computer Press, 1998, xii, 214 s. ISBN 80-722-6112-6.
- [2] MAIER, Gunther a Franz TÖDTLING. *Regionálna a urbanistická ekonomika: teória lokalizácie a priestorová štruktúra*. 1. vyd. Překlad Milan Buček. Bratislava: Elita, 1997, 237 s. ISBN 80-804-4044-1.
- [3] VODÁČEK, Leo. *Malé a střední podniky: konkurence a aliance v Evropské unii*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2004, 192 s. ISBN 80-726-1099-6.
- [4] KLÍMOVÁ, Viktorie. *Rozvoj malého a středního podnikání: konkurence a aliance v Evropské unii*. Vyd. 1. Brno: Masarykova univerzita, 2007, 133 s. Distanční studijní opora. ISBN 978-802-1042-391.
- [5] PETŘÍČEK, Václav. *Vývoj podnikatelského prostředí v České republice: konkurence a aliance v Evropské unii*. Vyd. 1. Praha: Corona, 2006, 136 s. Distanční studijní opora. ISBN 80-903-3636-1.
- [6] ŠVANDOVÁ, Eva, Eva ŠTĚPÁNKOVÁ a Sylva TALPOVÁ. *Ekonomika malých a středních podniků: konkurence a aliance v Evropské unii*. 2., rozš. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2011, 151 s. Distanční studijní opora. ISBN 978-80-210-5494-3.
- [7] TETŘEVOVÁ, Liběna, Eva ŠTĚPÁNKOVÁ a Sylva TALPOVÁ. *Veřejný a podnikatelský sektor: konkurence a aliance v Evropské unii*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2009, 190 s. Distanční studijní opora. ISBN 978-80-86946-90-0.
- [8] DVOŘÁČEK, Jiří, Eva ŠTĚPÁNKOVÁ a Sylva TALPOVÁ. *Podpora podnikání: (průmyslová politika)*. Vyd. 1. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, nakladatelství Oeconomica, 2003, 163 s. Distanční studijní opora. ISBN 80-245-0502-9.
- [9] JEŽKOVÁ, Renáta, Jiří JEŽEK a Sylva TALPOVÁ. *Podnikanie a jeho komunálna a regionálna podpora: (průmyslová politika)*. Vyd. 1. Bratislava: Paneurópska vysoká škola, 2011, 248 s. Distanční studijní opora. ISBN 978-80-89447-47-3.

- [10] ZÁBOJ, Marek, Ida VAJČNEROVÁ a Aleš PEPRNÝ. *Aliance malých a středních podniků v maloobchodu a cestovním ruchu: (průmyslová politika)*. Vyd. 1. Ostrava: Key Publishing, 2011, 87 s. Monografie (Key Publishing). ISBN 978-80-7418-130-6.
- [11] BINEK, Jan. *Obce a regiony pro podnikatele*. Vyd. 1. Brno: GaREP, 2011, 64, 58 s. ISBN 978-809-0513-907.
- [12] KAŠPAROVÁ, Klára a Vilém KUNZ. *Moderní přístupy ke společenské odpovědnosti firem a CSR reportování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013, 159 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-4480-3.
- [13] PAVLÍK, Marek a Marek BĚLČÍK. *Společenská odpovědnost organizace: CSR v praxi a jak s ním dál*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 169 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3157-5.
- [14] PETŘÍKOVÁ, Růžena a Marek BĚLČÍK. *Společenská odpovědnost organizací: CSR v praxi a jak s ním dál*. Vyd. 1. Ostrava: DTO CZ, 2008, 184 s. Management (Grada). ISBN 978-80-02-02099-8.
- [15] PUTNOVÁ, Anna a Marek BĚLČÍK. *Etické řízení ve firmě: nástroje a metody : etický a sociální audit*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 166 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-1621-3.
- [16] MÁDLOVÁ, Lucie a Marek BĚLČÍK. *Nový pohled na společenskou odpovědnost firem: strategická CSR*. 1. vyd. Plzeň: NAVA, 2012, 173 s. Management (Grada). ISBN 978-807-2114-085.
- [17] MAIER, Gunther a Franz TÖDTLING. *Regionálna a urbanistická ekonomika: teória lokalizácie a priestorová štruktúra*. 1. vyd. Překlad Milan Buček. Bratislava: Elita, 1997, 237 s. ISBN 80-804-4044-1.
- [18] BĚLČÍK M., PAVLÍK M., a kol.: *Společenská odpovědnost organizace, CSR v praxi a jak s ním dál*. 1. vydání Praha: Grada, 2010, ISBN 978-80-247-3157-5.
- [19] PETŘÍKOVÁ R. a kol.: *Společenská odpovědnost organizací*, 1. Vydání, Ostrava: DTO CZ 2008, ISBN 978-80-02-02099-8.

Elektronické dokumenty a jiné webové stránky

- [20] Definice: Sektory provádění VaV. [online]. [cit. 2014-06-06]. Dostupné z: [file:///C:/Users/Dana/Downloads/2008-hrozna-alena-KMVH-825910%20\(3\).pdf](file:///C:/Users/Dana/Downloads/2008-hrozna-alena-KMVH-825910%20(3).pdf)
- [21] VÝUKOVÝ MATERIÁL PRO ŽÁKY: *EKONOMIKA* [online]. [cit. 2014-06-07]. Dostupné z: http://projekt.iss-slany.cz/wp-content/uploads/2011/10/EKONOMIKA_ZE_bar.pdf
- [22] Od písemné k ústní maturitě: *Národní hospodářství*. [online]. [cit. 2014-06-07]. Dostupné z: <http://maturita.strzibny.name/narodni-hospodarstvi>
- [23] Obchodní zákoník: *Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník*. In: [online]. [cit. 2014-06-07]. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/obchzak/cast1.aspx>
- [24] Nový občanský zákoník definoval takzvaný švarcsystém: *Podnikatel podle nového občanského zákoníku*. In: [online]. [cit. 2014-06-07]. Dostupné z: <http://www.podnikatel.cz/clanky/novy-obcansky-zakonik-definoval-takzvany-svarcsystem/>
- [25] HOSPODÁŘSKÁ KOMORA ČESKÉ REPUBLIKY: *Koncepce podpory malých a středních podnikatelů na období let 2014–2020*. [online]. [cit. 2014-06-07]. Dostupné z: <http://www.komora.cz/pro-podnikani/legislativa-a-normy/pripominkovani-legislativy/nove-materialy-k-pripominkam/242-12-koncepce-podpory-malych-a-strednich-podnikatelu-na-obdobi-let-2014-2020-t-1-11-2012.aspx>
- [26] VLÁDA ČESKÉ REPUBLIKY: *Koncepce podpory malých a středních podnikatelů nastaví priority v oblasti podnikání*. [online]. [cit. 2014-06-07]. Dostupné z: <http://www.vlada.cz/cz/media-centrum/aktualne/koncepce-podpory-malych-a-strednich-podnikatelu-nastavi-priority-v-oblasti-podnikani-101637/>
- [27] STRATEGICKÝ PLÁN ROZVOJE MĚSTA KRNOVA: *Sociálně ekonomická analýza města Krnova*. [online]. [cit. 2014-06-07]. Dostupné z: http://data.krnov.cz/Strategicky_plan_rozvoje_Mesta_Krnova/Priloha_III-Socialne-ekonomicka_analyza_mesta_Krnova.pdf
- [28] Oživlý svět technických památek: *Textiláci minulých staletí*. [online]. [cit. 2014-06-07]. Dostupné z: <http://www.technicke-pamatky.cz/sekce/62/textilci-v-minulosti/>

- [29] PEGA: PEGA - VEL, akciová společnost Krnov. [online]. [cit. 2014-06-07]. Dostupné z: <http://www.pegac.cz/cs/o-nas>
- [30] Strojovít: *HISTORIE SPOLEČNOSTI*. [online]. [cit. 2014-06-08]. Dostupné z: <http://www.strojovit.eu/cz/strojovit.asp?klic=2>
- [31] ARMATURKA KRNOV: *Základní informace*. [online]. [cit. 2014-06-08]. Dostupné z: <http://www.armaturkakrnov.cz/stranka/o-spolecnosti/1/>
- [32] PLATFORMA BYZNYS PRO SPOLEČNOST: *Byznys pro společnost* [online]. [cit. 2014-06-15]. Dostupné z: <http://topodpovednafirma.cz/platforma-byznys-pro-spolecnost.html>
- [33] WIKIPEDIA. *Obvod obce s rozšířenou působností Krnov*. [online] [10. 4. 2014]. Dostupné z: http://cs.wikipedia.org/wiki/Obvod_obce_s_roz%C5%A1%C3%AD%C5%99enou_p%C5%A1sobnost%C3%AD_Krnov#mediaviewer/Soubor:ORP_Krnov.PNG.
- [34] RISY. *Regionální informační servis. Centrum pro regionální rozvoj České republiky. Vyhledávače. Obce. Detail Krnov*. [online] [10. 4. 2014]. Dostupné z: <http://www.risy.cz/cs/vyhledavace/obce/detail?Zuj=597520>.
- [35] RISY. *Regionální informační servis. Centrum pro regionální rozvoj České republiky. Vyhledávače. Obce. Detail Krnov*. [online] [10. 4. 2014]. Dostupné z: <http://www.risy.cz/cs/vyhledavace/obce/detail?Zuj=597635>.
- [36] RISY. *Regionální informační servis. Centrum pro regionální rozvoj České republiky. Vyhledávače. Obce. Detail Krnov*. [online] [10. 4. 2014]. Dostupné z: <http://www.risy.cz/cs/vyhledavace/obce/detail?zuj=597431&zsj=056979>.
- [37] Obchodní rejstřík. *Podnikání.cz. Den Braven Czech and Slovak a.s.* [online] [10. 4. 2014]. Dostupné z: <http://obchodni-rejstrik.podnikani.cz/26872072/den-braven-czech-and-slovak-as/>.
- [38] MIKROREGION KRNOVSKO. *Charakteristika*. [online] [10. 4. 2014]. Dostupné z: <http://www.mikroregionkrnovsko.cz/index.php?file=data/mikroregion/charakteristika&&menu=2>.

- [39] KRNOVSKÉ OPRAVNÝ A STROJÍRNÝ: *Profil podniku*. [online]. [cit. 2014-06-08]. Dostupné z: <http://www.kos.cz/profil-podniku.php>
- [40] O společnosti: *Historie*. [online]. [cit. 2014-06-08]. Dostupné z: <http://www.rieger-kloss.cz/index.php/o-spolecnosti>
- [41] Kofola: *Historie*. [online]. [cit. 2014-06-08]. Dostupné z: <http://www.kofola.cz/web/history>
- [42] Společnost: *Historie*. [online]. [cit. 2014-06-08]. Dostupné z: <http://www.elfe.cz/spolecnost/historie/>
- [43] O NÁS: *PROFIL FIRMY*. [online]. [cit. 2014-06-08]. Dostupné z: <http://www.denbraven.cz/profil-firmy-100.html>
- [44] Profil: *Erdrich Umformtechnik s.r.o.* [online]. [cit. 2014-06-08]. Dostupné z: <http://www.erdrich.cz/>
- [45] RAME: *O společnosti*. [online]. [cit. 2014-06-08]. Dostupné z: <http://www.rame.cz/>
- [46] VÁCLAV WARISCH: *O firmě*. [online]. [cit. 2014-06-08]. Dostupné z: <http://www.warisch.cz/>
- [47] WOOD, D. J. *Corporate Social Performance Revisited. In The Academy of Management Review*, October 1991. Vol. 16. No. 4. str. 691-718. Dostupné z databáze ProQuest 5000.
- [48] Business Leader Forum: *Normy a iniciativy*. [online]. [cit. 2014-07-13]. Dostupné z: <http://www.csr-online.cz/co-je-csr/normy-a-iniciativy/>
- [49] Den Braven: *Profil firmy*. [online]. [cit. 2014-07-13]. Dostupné z: <http://www.denbraven.cz/profil-firmy-100.html>

Ostatní

- [50] KUTÁLAK, Jiří. *PRŮMYSL MĚSTA KRNOVA, 2010*. Bakalářská práce. Univerzita Palackého v Olomouci, Přírodovědecká fakulta, Katedra geografie.

[51] HROZNÁ, Alena. *Pojmy partnerství a spolupráce v praxi veřejného sektoru*, 2008. Vysoká škola ekonomická v Praze, Fakulta managementu v Jindřichově Hradci, Katedra ekonomie.

Seznam zkratk

NH – národní hospodářství

MSP – malé a střední podniky

ES – Evropské společenství

ORP – obec s rozšířenou působností

ISO – Internatioal Organization for Standardization

OSN – Organizace spojených národů

BLF – Business Leaders Forum

CSR - Corporate Social Responsibility

USA - Spojené státy americké

ŽOS – Železniční opravny a strojírny

ZSKN – Závody Stanislava Kostky Neumanna

NNO – nestátní neziskové organizace

ČR - Česká republika

EU - Evropská unie

FS - Fond soudržnosti

ŽP - životní prostředí

Seznam obrázků, tabulek a grafů

Seznam obrázků

Obrázek 2.5: Poloha Krnovského regionu v rámci České republiky a Moravskoslezského kraje

Obrázek 3.1: Tři základní pilíře CSR

Obrázek 3.5: Implementace CSR

Seznam tabulek

Tabulka 2.5: Největší zaměstnavatelé v Krnově v letech 1989 a 2006

Tabulka 3.1: Výsledky postupu na principu zásad CSR v oblastech CSR

Tabulka 3.2: Vnitřní prostředí CSR

Tabulka 3.3: Vnější prostředí CSR

Tabulka 3.4: Přínosy CSR

Tabulka 4.9: Aktivity monitorované v oblasti CSR

Seznam grafů

Graf 2.5: Skladbu ekonomických subjektů dle odvětvové struktury v Krnově

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 15. července 2014

.....

Dana Gojná